

これで解決！人材確保と定着

# 「短時間正社員制度」 導入・運用支援マニュアル

看護師

介護士

保育士

NURSE



CHILDMINDER



CAREGIVER



## 目次

はじめに	1
<b>1. 看護師・介護士・保育士をめぐる人手不足問題と短時間正職員制度</b>	<b>2</b>
(1) 看護師・介護士・保育士をめぐる人手不足問題	2
(2) 短時間正職員とは？	3
【コラム】短時間正職員の働き方とは？	3
(3) 短時間正職員制度導入によるメリット	4
(4) 制度導入による不安を解消する	5
<b>2. 看護師・介護士・保育士への短時間正職員制度の導入</b>	<b>6</b>
(1) 短時間正職員制度の導入の目的を明確化する	7
(2) 短時間正職員に期待する役割（職務内容等）を検討する	9
(3) 短時間正職員制度の設計（適用事由、適用期間、労働時間）について検討する	12
(4) 短時間正職員の処遇（賃金、人事評価、教育訓練）について検討する	14
(5) 将来的なフルタイム正職員への復帰・転換について検討する	20
(6) 短時間正職員制度を導入し、周知する	21
<b>3. 看護師・介護士・保育士への短時間正職員制度の運用</b>	<b>22</b>
(1) シフト管理と仕事の効率化	23
(2) 多様な働き方を認め合える職場づくり	28
(3) 顧客先への理解促進	32
【コラム】厚生労働省の支援	33
<b>4. 看護師・介護士・保育士への短時間正職員制度導入法人の事例紹介</b>	<b>34</b>
☑ 医療法人社団三成会 南東北春日リハビリテーション病院	34
☑ 社会福祉法人 依田窪福祉会	36
☑ 有限会社エーワン	38
☑ 株式会社マミー・インターナショナル	40
<b>5. 参考</b>	<b>42</b>
・短時間正職員の就業規則（ひな形）	42
・短時間正職員への転換を希望する労働者のための就業規則の規定例	47

## はじめに

これまで、多くの企業・法人では、フルタイム勤務で長時間労働に対応できる人材を前提とした雇用管理が行われてきました。しかしながら、近年、育児や介護、病気の治療等を理由に、働く時間に制約のある人たちも増えつつあり、働く人の視点に立って、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を選択可能とする職場づくりが求められています。

とりわけ、看護師・介護士・保育士の3職種では、人材需要が高く、人材の確保・定着が課題になっています。

短時間正社員制度は、働く時間に制約のある人たちに働きやすい環境を提供することを通じて、医療・福祉分野の法人等が直面する、人材の確保や定着等の人材活用上の課題を解決するための方策の一つになり得るものです。

また、パートタイム労働法第13条で、短時間労働者の正社員への転換を推進するための措置を講ずることが事業主に義務づけられていますが、そのための措置としても短時間正社員制度は有効です。

本マニュアルでは、看護師・介護士・保育士への短時間正社員制度の導入をより促進するために、これらの3職種に対して短時間正社員制度を導入している法人等の事例を紹介しながら、短時間正社員制度の概要・導入の手順を説明しています。これに加えて、特にこれらの3職種を対象に短時間正社員制度を運用する場合のポイントと各関係者が取り組むべき事項について解説しています。

本マニュアルが、短時間正社員制度の導入・円滑な運用を検討いただくための一助となれば幸いです。

平成31年3月

厚生労働省

※なお、以降では、「正社員」を「正職員」、「短時間正社員(制度)」を「短時間正職員(制度)」と表記します。

☆本書では便宜上、看護職員(保健師・助産師・看護師・准看護師)を「看護師」、介護職員全般を「介護士」と記載しています。

# 看護師・介護士・保育士をめぐる人手不足問題と短時間正職員制度

## (1) 看護師・介護士・保育士をめぐる人手不足問題

少子高齢化の進行の下での労働力人口の減少等を背景として、「人手不足」が深刻化しています。

本マニュアルでとりあげる、看護師・介護士・保育士の3職種は、他の職種と比較して、勤続年数が短く、有効求人倍率が高い等、人材の確保・定着が大きな課題となっています。

特に、介護・保育の分野においては、政府は2020年度までに32万人分の保育の受け皿、2020年代初頭までに50万人分の介護の受け皿を整備することとしており<sup>1</sup>、このような政策のもと、人材確保の競争は今後ますます激しくなることが予想されます。

皆さんの法人でも、人材の確保・定着に関して、例えば以下の課題を抱えていないでしょうか。

### 妊娠・出産や育児、介護等を理由として人材が離職してしまう



育児・介護休業法に沿った短時間勤務制度だけではニーズに応えられず、今後の両立に不安を感じて離職してしまう。

### 新規人材の採用に苦戦している



新たに人材を採用しようとしても、同業他社との競争が激しく、人材の確保が難しい。他社より高い賃金を提示するにも限界がある。また、採用活動が長期化し、採用コストもかさむ。

### 新規人材の育成が負担になっている



新規人材を採用できても、離職した人材と同程度のスキルを身につけるまでには時間がかかり、その間の育成コストがかかる。さらに、新規人材を育成する間は、他の職員に仕事上の負荷がかかる。

**短時間正職員は、皆さんが抱えている課題を解消し得る有効な働き方の1つといえます！**

次頁以降で詳細をご説明します

<sup>1</sup> 平成29年12月閣議決定「新しい経済政策パッケージ」

## (2) 短時間正職員とは？

「正職員」とは、一般的には、「①労働契約の期間の定めがない」、「②所定労働時間がフルタイムである」、「③直接雇用である者」といわれています。

しかし、「正職員」は**必ずしもフルタイムである必要はありません**。最近では、勤務時間や勤務地などの範囲が限定される正職員も広がりを見せています。

このマニュアルでとりあげる「短時間正職員」<sup>2</sup>とは、フルタイム正職員と比べ、1週間の所定労働時間が短い正規型の職員のことです。以下の2つに当てはまる職員をいいます。

☆期間の定めのない労働契約（無期労働契約）を締結している

☆基本給及び賞与・退職金等の算定方法等がフルタイム正職員と同等

\*フルタイム正職員：1週間の所定労働時間が40時間程度（例：1日8時間・週5日勤務）で、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）を締結した正職員



COLUMN

### 短時間正職員の働き方とは？

短時間正職員とは、「フルタイム正職員と比べ、1週間の所定労働時間が短い正規型の職員」ですが、日々の働き方はどのように定めるのでしょうか。大きく二つの働き方に分けることができます。

一つ目は、「一日の所定労働時間」を短くして勤務する方法です。例えば法人内で、フルタイム正職員の所定労働時間が「一日8時間」「週40時間」と就業規則で定められており、短時間正職員の一週間の労働時間を「週30時間」と定めたとします。

その際に、短時間正職員の所定労働時間を「一日6時間」として、一日6時間×週5日で、フルタイム正職員と同様に週5日勤務する方法です。

二つ目は、「一週間当たりの勤務日数」を減らして勤務する方法です。フルタイム正職員の所定労働時間が「一日8時間」「週40時間」、短時間正職員の一週間の所定労働時間を「週24時間」で定め

た場合に、「一日8時間×週3日勤務」等、一週間における勤務日数を少なくして勤務する方法です。

もちろん、週24時間の所定労働時間とした際に、「一日6時間×週4日勤務」等のように一日の所定労働時間と勤務日数の短縮を組み合わせることも可能です。

「『短時間』正職員」という言葉のイメージから、運用が一日の所定労働時間の短縮のみのイメージを持たれがちですが、現場では該当する職員の方の希望やシフトを考慮して柔軟に運用することもよいでしょう。

新規導入時や運用の見直し時に、どのような勤務形態が職員にとって利用しやすく、また、事業所の運営上からも活用しやすいのか、さらにはフルタイム正職員との仕事の分担やバランスという観点で検討しましょう。

2 本マニュアルの短時間正職員制度は、育児・介護以外の事由も適用事由として認めているものですが、すべての事業主には、育児・介護休業法に基づく短時間勤務制度を措置することが求められています。

〈育児・介護休業法に基づく短時間勤務制度〉

事業主は、3歳未満の子を養育する労働者について、労働者が希望すれば利用できる短時間勤務制度（1日原則6時間）を設けなければならない。  
また、要介護状態にある対象家族を介護する労働者に対して、「短時間勤務制度」、「フレックスタイム制度」、「始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ」、「介護費用の援助措置」のいずれかの措置を講じなければならない。なおこれらの制度は、介護休業とは別に、利用開始から3年の間で2回以上の利用を可能とする必要がある。

### (3) 短時間正職員制度導入によるメリット

短時間正職員制度を導入・運用することは、法人に様々なメリットをもたらします。

#### 法人に対するメリット

- ◆人材の確保
  - ◆人材の定着
  - ◆モチベーションの向上
  - ◆採用できる人材の幅の拡大
  - ◆働きやすい職場のアピール
  - ◆採用競争力の強化
  - ◆職場全体の働き方の見直し
- 等

また、人材の確保・定着が促進されることで、長期的にみれば、提供するサービスの質の向上も期待できます。

さらに、短時間正職員制度は、法人だけではなく、制度利用者にとっても様々なメリットをもたらします。

#### 制度利用者に対するメリット

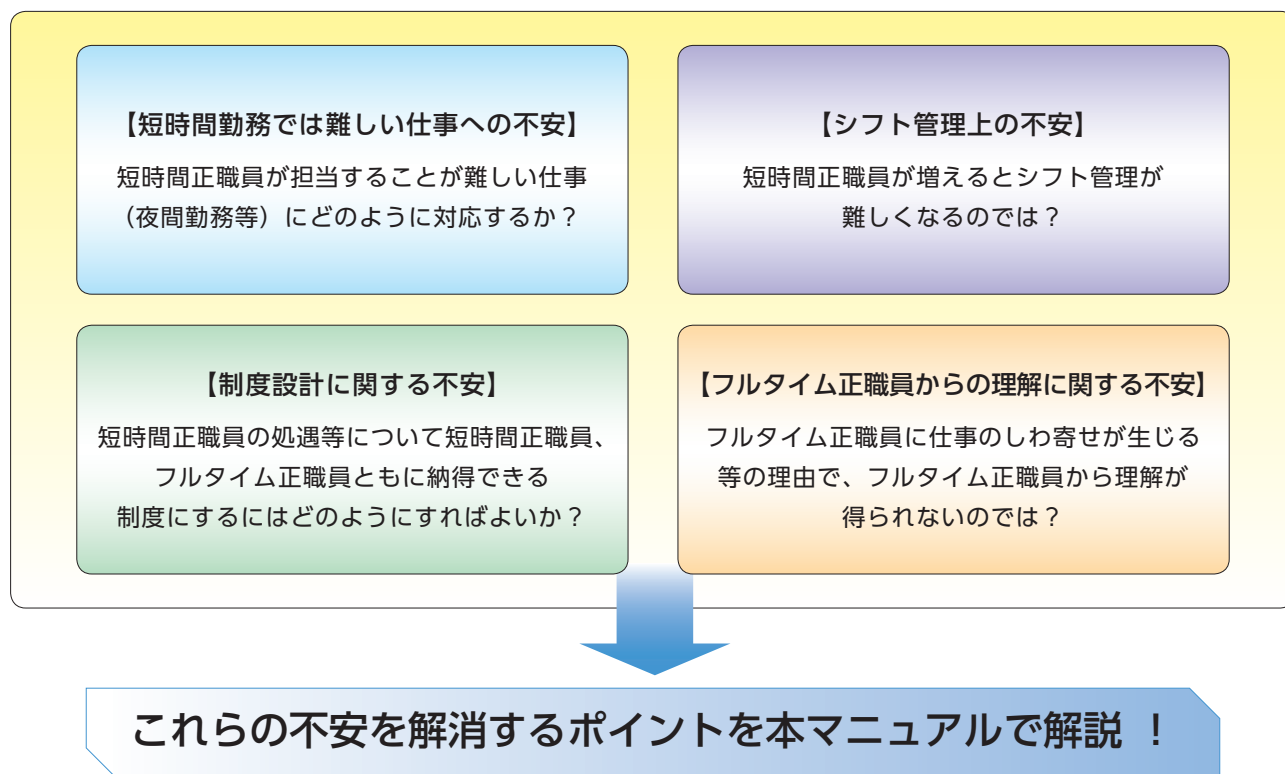
- ◆ワーク・ライフ・バランスの実現
- ◆長期的な視点でのキャリア形成の実現
- ◆処遇の改善（※パートタイム労働者から短時間正職員へ転換する場合）

つまり、短時間正職員制度は、法人と制度利用者双方にとってメリットのある制度といえます。

## (4) 制度導入による不安を解消する

ここまで、看護師・介護士・保育士の人手不足問題を解決し得る制度として、短時間正職員制度をご紹介します。

しかしながら、法人の関係者の中には、当該制度の導入・運用に関して以下のような不安を持たれる方もいらっしゃるでしょう。



次頁以降では、既に短時間正職員制度を導入・運用している法人の取組を紹介しながら、短時間正職員制度の導入手順や運用のポイントについて解説します。

※なお、紹介する内容の多くは、看護師・介護士・保育士以外の職種を対象とした短時間正職員制度の運用時にも当てはまるものです。

# 2

## 看護師・介護士・保育士への短時間正職員制度の導入

ここからは、医療・福祉分野における短時間正職員制度の導入・運用に向けてポイントとなる点を、事例を交えながら導入手順にそって解説します。

短時間正職員制度の導入の手順は以下の通りです。

**(1) 短時間正職員制度の導入の目的を明確化する**

**(2) 短時間正職員に期待する役割（職務内容等）を検討する**

**(3) 短時間正職員制度の設計（適用事由、適用期間、労働時間）について検討する**

**(4) 短時間正職員の処遇（賃金、人事評価、教育訓練）について検討する**

**(5) 将来的なフルタイム正職員への復帰・転換について検討する**

**(6) 短時間正職員制度を導入し、周知する**



## (1) 短時間正職員制度の導入の目的を明確化する

### 基本的な考え方

短時間正職員制度導入の目的を明確化することで、経営者からの賛同を得やすくなり、法人の事情に応じた、それぞれが抱える課題の解決に資する制度の設計が可能になります。また、フルタイム正職員の制度理解が促進され、同制度を円滑に運用することができます。

### 導入の目的を明確化するポイント

☆法人の職員構成や事業戦略・人材活用戦略等を踏まえて、法人の現状及び将来の課題が何かを検討する。

短時間正職員制度導入によって、法人が解決できる課題として、例えば「意欲・能力の高い人材がなかなか定着しないこと」、「新規人材の確保が難しいこと」、「職員の満足度が低いこと」等があります。

制度導入の目的を明確化するために、「法人が抱える課題は何か」を把握する際に参考となるのが、実際に働いている職員の声です。

### ◇例えば・・・

☆職員のニーズを把握するためのヒアリングやアンケート調査を実施する。

### 導入法人の事例

#### **保** 現場のニーズを把握するため社員にインタビューを実施（保育所・東京都）

同社では正社員の保育士が不足し、新規採用にも苦戦していた。そこで、まずはパート社員に正社員への転換を促そうと考え、パート社員を対象に、「何が原因で正社員として働けないのか」についてヒアリングを実施した。すると、正社員の労働時間（1か月あたり160時間）に対応できないため、やむを得ずパート社員として働いている者が多いこと、さらに、1か月あたり120時間であれば働ける者が多いことがわかった。

このような状況を踏まえ、パート社員が正社員として働きやすい環境整備のため、同社では2015年4月から、1か月あたりの労働時間を120時間とする短時間正社員制度を導入した。実際に制度を運用していくうちに「1か月140時間でも働ける」という社員が現れるようになり、「120時間」と「140時間」の選択制にした。2017年10月からは、さらに「120時間」、「130時間」、「140時間」、「150時間」と増やし、社員が子どもの成長に合わせて勤務する時間を選べるようにしている。

※ **看** は看護師、**介** は介護士、**保** は保育士の事例を表しています。以下、同様。

## 留意点

制度導入の目的を限定しすぎると、特定の職員しか制度を利用できなくなるため、周囲の職員が制度利用を身近なものと捉えられず、制度に関心を持てなかったり、制度利用者への協力に積極的になれなかったりする懸念があります。

制度導入の目的を検討する際には、職員の年齢構成やワーク・ライフ・バランスのニーズを踏まえて、どのような場合に制度を利用できるとすべきか検討しましょう。

## (2) 短時間正職員に期待する役割（職務内容等）を検討する

### 基本的な考え方

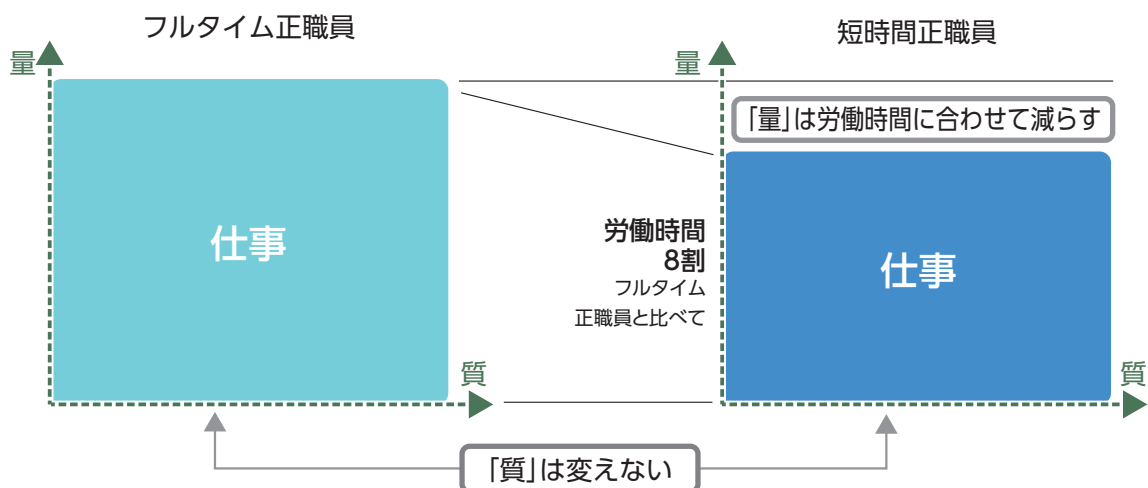
短時間正職員は、労働時間が短くても、正職員であることに変わりはありません。そのため、法人は、フルタイム正職員と同じレベルの役割を期待するとともに、短時間正職員がその期待に応じたキャリアを形成できるよう、職務内容等を設定することが求められます。

### 期待する役割（職務内容等）について検討するポイント

- ☆正職員に求める役割に応じた職務内容になっているかどうか。
- ☆職務内容等が職員のニーズや円滑なキャリア形成、円滑な業務遂行を考慮したものとなっているかどうか。
- ☆職務内容の「質」はフルタイム正職員と同様とし、勤務時間の短縮を考慮して「量」を調整しているかどうか。

職務内容等は、短時間勤務のまま正職員として働き続けることはもちろん、フルタイム正職員への復帰・転換も念頭に置いて、職員のニーズや円滑なキャリア形成、円滑な業務遂行を考慮して、適切に設定しましょう。仕事経験の機会を極力制約せず、短時間正職員制度利用後も円滑にフルタイム正職員に復帰できるよう、仕事の「質」の面ではフルタイム正職員の時と同等としつつ、「量」の面では短時間勤務であることを考慮することを基本としましょう。

### 仕事の配分に対する考え方



## ◇例えば・・・

- ☆短時間正職員であっても、患者や利用者を受け持ち、看護記録や介護記録、保育記録等を作成する。ただし、労働時間を短縮していることを考慮して、担当数はフルタイム正職員よりも少なくする。
- ☆**保**：短時間正職員であっても、担任を受け持つことができるようにする。ただし、複数担任制のもとで担任間のコミュニケーションを密に行うなど職場のフォロー体制を整える。

### 導入法人の事例



#### 短時間正職員の仕事内容はフルタイム正職員と同様とし、労働時間の短縮を考慮し、担当患者数を減らす（病院・福島県）

短時間正職員の仕事内容は、原則としてフルタイム正職員と同じにしている。フルタイム正職員は1人当たり5人程度の患者を担当しているが、短時間正職員の場合は労働時間を短縮していることを考慮し、担当する患者数はフルタイム正職員よりも少なくしている。

このように、責任ややりがいのある仕事を任せることは、短時間正職員のモチベーション維持やキャリア形成につながります。「短時間正職員が責任ややりがいのある仕事を担当するのは難しい」という先入観にとらわれることなく、短時間正職員に仕事を配分しましょう。

### 留意点

現在の職場では短時間正職員にどうしても責任ややりがいのある仕事を任せられない場合には、本人の希望を踏まえつつ、異動・配置転換も視野に入れて、対応策を検討しましょう。また、現場責任者（管理職）は、短時間正職員の仕事の進捗状況を定期的を確認し、勤務時間内に仕事が完結するように支援することが重要です。

人事担当者は、短時間正職員や現場責任者（管理職）との面談等を通じて、職場における仕事配分の状況を確認し、両者に認識の乖離がある場合には、それを埋めるように現場責任者（管理職）に働きかけることが重要です。

なお、人事担当者や現場責任者（管理職）は、短時間正職員になったことで対応できなくなった仕事を、特定のフルタイム正職員が負担しすぎないように留意したり、フルタイム正職員等も含めた役割分担を見直す、仕事の進め方を見直すといったことを併せて実施することも、短時間正職員制度の円滑な運用のためには重要です。

## ◇例えば・・・

- ☆看護記録や介護記録、保育記録等を作成する時間を、「午前中」、「午後●時～▲時の間」とする等、決まった時間に設定し、必ずその時間で仕事を行うようにする。
- ☆**保**：行事等で用いる衣装や装飾の準備を、勤務時間外に行うのではなく、園児とともに保育時間内に行うようにする。

### 導入法人の事例

#### **看** 資料の記録時間を午前中に設定し、短時間正職員が仕事を完遂して退社できるよう工夫（病院・福島県）

同法人はリハビリテーションを中心とした慢性期病棟が多く、看護師・准看護師の仕事で時間を要するものとしてリハビリテーション記録の入力作業が含まれている。

短時間正職員はこの入力作業を午前中に行うこととし、最後まで入力作業を終えて退勤できるようにした。

### 導入法人の事例

#### **保** 時間外労働の削減のために、保育に必要な制作物の準備を保育時間内に実施（保育所・東京都）

同社ではこれまで、保育に必要な制作物の準備を業務時間外に行うことが多く、時間外労働の大きな要因の1つとなっていた。

そこで、これらの準備を保育時間内に園児と行ったり、保護者参加型で制作する環境に変えることで、保育の質を上げながら時間外労働の削減に成功した。園児と一緒に準備した制作物は保護者からも好評である。

### (3) 短時間正職員制度の設計（適用事由、適用期間、労働時間）について検討する

#### 基本的な考え方

フルタイム正職員と同じレベルの役割を遂行する短時間正職員が、その職務を十分に遂行できるよう、短時間正職員制度の適用事由、適用期間、労働時間を設定しましょう。

#### 制度設計について検討するポイント

- ☆適用事由や短時間正職員の状況に応じて柔軟に適用期間を定める。
- ☆早朝勤務、夜間勤務や土日勤務等の担当の有無も踏まえて、始業・終業時間をどのように設定するか決める。

適用期間に定めを設ける場合、短時間正職員制度利用中であっても、本人の状況の変化に応じてフルタイム正職員に復帰できるようにしておくとい良いでしょう。

「適用期間内であることを理由にずっと短時間で働く」のではなく、キャリア形成の観点からも、「フルタイムで働けるときにはフルタイムで働く」ことを可能にする等、柔軟な運用も念頭に置きましょう。

その他、高齢者が働く場合やパートタイム労働者に正職員に転換して無理なく働き続けてほしいといった場合には、職員のニーズに応じて適用期間の上限を設けないといった対応をとることもできます。

労働時間の設定にあたっては、職場の繁忙の時間帯にも十分な職員を配置できるよう、柔軟な勤務パターンを取り入れるとい良いでしょう。

#### ◇例えば・・・

- ☆1日の労働時間を短縮する「短時間勤務」に加えて、1週間の勤務日数を短縮する「短日数勤務」を取り入れ、勤務可能な職員の人数を増やす。



## 短日数勤務であれば、1日あたりの仕事量・引継ぎ等の管理はフルタイム正職員と同様でよい（介護施設・愛知県）

1週間あたりの勤務日数を短縮する制度を設けている。この場合、1日の仕事量の調整は必要ない。

「週5日勤務できる者」を4人確保するのは困難でも「週4日勤務できる者」を5人確保するほうが容易で、かつ、延べ労働時間は等しいため、シフト管理に苦勞することがなくなった。

また、職場の状況に応じて、短時間正職員が早朝勤務、夜間勤務や土日勤務等を担当するかどうか検討しましょう。

短時間正職員が早朝勤務や夜間勤務を担当する場合、始業・終業時間は、事業所の状況に応じて柔軟に設定しましょう。例えば、保育園で子どもの送迎時間に集中して人手が必要な場合には、始業時間をフルタイム正職員と同時刻とし、フルタイム正職員よりも早い時間に退勤してもらう等の対応が考えられます。

### 留意点

育児のための短時間正職員制度においては、育児・介護休業法で求められている内容に不足していないか留意する必要があります。

育児・介護休業法では、3歳未満の子を養育するための短時間勤務制度（原則1日6時間勤務）の導入が義務付けられています。短時間正職員制度がこれを包含していない場合（例えば、1日の労働時間が6時間ではない等）、短時間正職員制度の他に、育児・介護休業法に沿った短時間勤務制度を整備する必要があります。

また、育児・介護休業法に基づく深夜業の制限の申出があった場合、要件を満たした者については、事業の正常な運営を妨げる場合を除いては深夜労働させることはできません。

介護支援の短時間正職員制度を、要介護状態にある対象家族を介護するための短時間勤務制度として導入する場合は、連続する3年以上の期間において2回以上使用できる所定労働時間の短縮等の措置を講じなければなりません。

## (4) 短時間正職員の処遇（賃金、人事評価、教育訓練）について検討する

### 〈賃金〉

#### 基本的な考え方

#### 賃金について検討するポイント

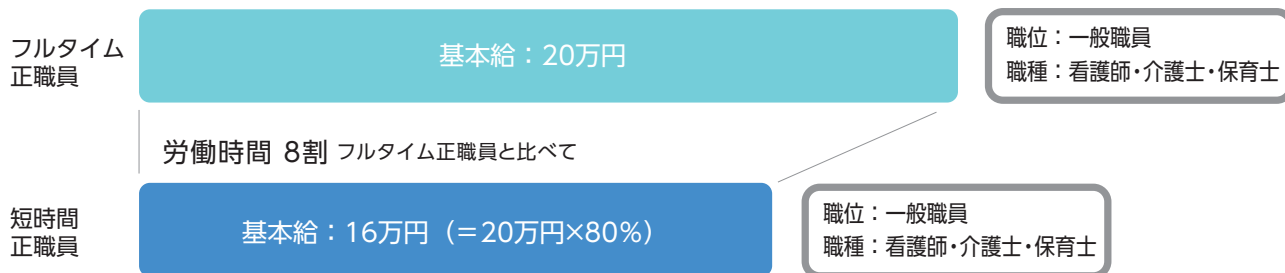
- ☆月例給与のうち、基本給は、同じ職種・職位のフルタイム正職員への支給額を、労働時間に比例して減額する。
- ☆その他の諸手当は、手当の趣旨や支給基準をふまえ、短時間正職員に対する支給額を検討する。
- ☆賞与は、フルタイム正職員と同じ基準で支給する。
- ☆退職金の算定にあたり勤続年数を考慮する場合は、原則として、制度適用期間中の勤続年数も通算する。

#### 【基本給】

フルタイム正職員から短時間正職員に移行する場合は、フルタイム正職員時の支給額を労働時間に比例して減額します。

その他の場合（有期雇用・非正規のパートタイム労働者から短時間正職員に転換する等）、①短時間正職員と同じ職種・職位のフルタイム正職員がいる場合にはその支給額を、②同じ職種・職位のフルタイム正職員がいない場合は、制度の対象者がフルタイム正職員となった場合の支給額（仮に算出）を、労働時間に比例して算定します。

#### 基本給の設定（例）





## 【諸手当】

諸手当（例）	対応（例）
通勤手当、食事手当、宿直手当	労働日数が支給基準となっている手当であるため、短日数勤務の場合には、労働日数に応じて支給額を減額するかどうか検討する。 短時間勤務の場合も、勤務を要する時間帯が食事時間にかからない場合等は減額が考えられる。
職務関連手当 (役職手当、資格（技術）手当等)	手当の趣旨や支給基準を踏まえて減額するかどうか検討する。例えば、短時間勤務であっても、与えられた役職を全うしているのであれば、役職手当は変更しない、または、短時間勤務であることで、役職の一部を担当できていない等の事情がある場合は、役職手当を減額する、といったことが考えられる。
生活関連手当 (扶養手当、住宅手当等)	手当の趣旨を踏まえ、支給額は原則として減額しない。

短時間正職員はその適用事由や事情によって、早朝勤務、夜間勤務や土日勤務に対応できない場合があります。その対応者が不足した場合の対応を考えておきましょう。

## ◇例えば・・・

☆早朝勤務、夜間勤務を担当した職員に対して「早朝勤務手当」や「夜間勤務手当」を支給する。

## 導入法人の事例

### 保 早番・遅番を担当するごとに手当を支給（保育所・東京都）

短時間正社員が早番（早朝勤務）・遅番（夜間勤務）を担当できない分、フルタイム正社員に負担がかかるため、早番・遅番を担当する社員にその都度、手当として500円を支給している。これによって、不公平感を軽減できている。

## 【賞与】

賞与の支給基準のベースが基本給の場合、基本給が労働時間に比例して減額されているため、支給基準はフルタイム正職員と同じとします。

人事評価の結果を支給額に反映させている場合において、人事評価の結果が同じであれば、基本給が労働時間に比例して減額されていることから、フルタイム正職員よりも短時間正職員の方が賞与は低くなります。この場合、「勤務時間が短いことを理由として基本給を減額している」上で、さらに人事評価においても勤務時間が短いことを理由に低い評価をつけるといった二重の減額がなされることがないように留意しましょう。

## 基本給等をベースに賞与を計算する場合（例）

支給基準 … A評価：基本給の3.5か月分、B評価：基本給の3.0か月分、C評価：基本給の2.5か月分

同じ 評価結果の場合 フルタイム正職員： B評価 短時間正職員： B評価

フルタイム 正職員	基本給 (1.0か月分)	基本給 (1.0か月分)	基本給 (1.0か月分)
	労働時間 8割 フルタイム正職員と比べて		
短時間 正職員	基本給 (1.0か月分)	基本給 (1.0か月分)	基本給 (1.0か月分)

異なる 評価結果の場合 フルタイム正職員： C評価 短時間正職員： A評価

フルタイム 正職員	基本給 (1.0か月分)	基本給 (1.0か月分)	基本給 (0.5か月分)	
	労働時間 8割 フルタイム正職員と比べて			
短時間 正職員	基本給 (1.0か月分)	基本給 (1.0か月分)	基本給 (1.0か月分)	基本給 (0.5か月分)

賞与の支給基準が目標管理制度上の達成状況である場合も、フルタイム正職員と短時間正職員で同じ支給基準を用いて計算します。

### 【退職金】

退職金の代表的な算定方式としては、「最終給与比例方式」と「点数方式（ポイント制）」があります。最終給与比例方式とは、退職直前の基本給等を算定基礎額として、勤続年数等に基づく掛け率を乗じて、退職金の額を決定する方式です。この勤続年数には、原則として、短時間正職員制度の適用期間を勤続年数に通算します。ただし、同制度の適用期間中の勤続年数をそのまま通算するか、労働時間に応じて減らすか、については検討しておく必要があります。

点数方式（ポイント制）とは、勤続年数や等級格付け等に応じてポイントを付与し、退職時までの累積ポイントに応じて退職金の額を決める方式です。制度適用期間中であっても、フルタイム勤務時と同様の基準でポイントを付与します。一方で、勤続年数によるポイントについては、短時間正職員制度の適用期間中は、フルタイム正職員と同様とするか、労働時間に応じて減らすか、検討しておく必要があります。

### 【基本給・諸手当】

労働時間の短縮を考慮し、労働時間に比例して給与を減額することは不利益な取扱いに該当しません。しかし、育児・介護休業法では短縮された労働時間を超えて給与を減額することは、不利益な取扱いに該当し禁止されています。短時間正職員制度においても、短縮した労働時間分を超えて給与を減額することは適当ではないため、制度導入にあたっては注意が必要です。

一方、短時間正職員に移行後も給与を一切減額しないことも考えられます。この場合は、かえって制度利用者がプレッシャーを感じたり、周囲のフルタイム正職員が不公平感を覚えたりすることによって、制度利用が阻害されるといった懸念がないか、法人の実情を踏まえて十分検討しましょう。

### 【退職金】

退職金についても、短時間正職員制度の適用期間を通算しないことは、不利益な取扱いに該当しますが、労働時間の短縮分を減額することは不利益な取扱いに該当しません。

## 〈人事評価〉

### 基本的な考え方

短時間正職員に対する評価の考え方は、目標管理制度に基づく評価か、能力・行動等に対する評価かによって異なります。

### ・人事評価について検討するポイント

- ☆正職員としての役割を踏まえて、目標を設定する。
- ☆目標の「量」は労働時間に合わせて減らし、「質」は変えない。
- ☆フルタイム正職員と同じ評価基準・要素を用いて評価する。
- ☆昇進・昇格は、労働時間に関係なく、フルタイム正職員と同様に公正に決定する。

目標管理制度による評価の場合、目標の「量」は労働時間に合わせて減らし、「質」は変えないというのが原則です。ただし、短時間正職員制度の利用に伴い職務内容が変更された場合には、同じ職務内容のフルタイム正職員の目標設定を参考にするとよいでしょう。また、目標設定においては、管理職と短時間正職員制度利用者とのコミュニケーションが重要です。コミュニケーションを通じて、制度利用者の希望（中長期的なキャリア・プラン、育児や介護等の状況等）も考慮のうえ、双方が納得できる目標を設定する必要があります。設定した目標に対する評価は、目標に対する達成状況に基づいて行います。

能力・行動などに対する評価の場合、フルタイム正職員と同じ評価項目・基準で評価しましょう。

また、短時間正職員であることが理由で昇進・昇格に遅れが生じないように、公正な人事評価を行ってください。

## ◇例えば・・・

☆等級制度がある場合、フルタイム正職員と短時間正職員に同様の等級制度を適用する。

### 導入法人の事例



#### 短時間正職員にもフルタイム正職員と同様の等級制度を適用

(介護施設・長野県)

短時間正職員に期待する役割と、人事評価、昇進・昇格の基準やスピードはフルタイム正職員と同様としている。

同法人は役職等級制度を採用しており、1～5等級に職員を格付けしている。正職員には全員同一の等級を適用しているため、短時間正職員になったからといって自身の等級が変更になることはない。

また、短時間正職員にはフルタイム正職員と同様の役割を果たすことを期待しているため、短時間正職員になったことを理由として評価表が変更になることも、昇進・昇格に遅れが生じることもない。

### 留意点

勤続年数が「昇進・昇格」の基準である場合、短時間正職員の勤続年数を「そのまま通算する」か、「労働時間に応じて減じる」かを検討してください。

人事担当者は、人事評価の考え方を明示し、管理職に周知・徹底するとともに、以下のような留意すべき点について管理職に伝える必要があります。

- 制度利用者の仕事ぶりが十分に評価できるものではなく低い評価をつける場合には、労働時間が短いことが理由でないことを確認・説明する。
- 周囲の職員が制度利用者を支援している場合には、その点も加味して周囲の職員を評価する。

制度導入後は、短時間正職員が、労働時間内で達成困難な目標を付与されていないか、一律に低い人事評価を受けていないか等を人事担当者がフォローし、必要に応じて評価者に対する意識啓発・評価者研修を行なうなどして改善を促すことも必要です。

## 〈教育訓練〉

### 基本的な考え方

教育訓練には、OJT (On the Job Training<sup>3</sup>)、Off-JT (Off the Job Training<sup>4</sup>)、自己啓発<sup>5</sup> 等があり、短時間正職員に対しても、適切に機会を提供していくことが重要です。

### ・教育訓練について検討するポイント

- ☆同じ職種・職位のフルタイム正職員がいる場合は、同等の教育訓練機会を与える。
- ☆研修等を実施する場合は、短時間正職員の労働時間の範囲で時間設定を行う等、配慮する。

OJTについては、労働時間が短くOJTの機会が限られるため、積極的に責任のある仕事を担当させる機会を提供する等工夫しましょう。

Off-JTについても、同じ職種・職位のフルタイム正職員とできる限り同等の教育訓練の機会を与えられるよう、時間設定等を工夫しましょう。

### ◇例えば・・・

- ☆短時間正職員の勤務時間内に受講できる時間帯で研修を実施したり、任意で参加する時間外の研修には子ども連れでの受講を許可する等、短時間正職員が受講しやすい環境を整える。
- ☆やむを得ず研修の受講が難しい場合は、研修終了後に議事録を配付する等、フォロー体制を整える。

### 導入法人の事例

#### **保** 研修に出席できない職員には研修後に議事録を配付 (保育所・東京都)

短時間正職員は、正規職員と同じ研修を受講することが求められている。職員に、新人研修、リーダー研修、職務階級別の研修、災害研修等への参加を義務付け、その他の研修については、希望する保育士が受講できるようにしている。

研修は夕方に実施することも多いため、出席ができない職員には、研修終了後に議事録を配付し、レポートを提出させるようにしている。

なお、OJTやOff-JTとともに、自己啓発も人材育成に有効です。短時間正職員がスキルアップを図るために、フルタイム正職員と同様に、自己啓発を奨励・支援することが重要です。

3 OJTとは、上司や先輩の指導のもとに職場で働きながら行われる訓練のことを指します。

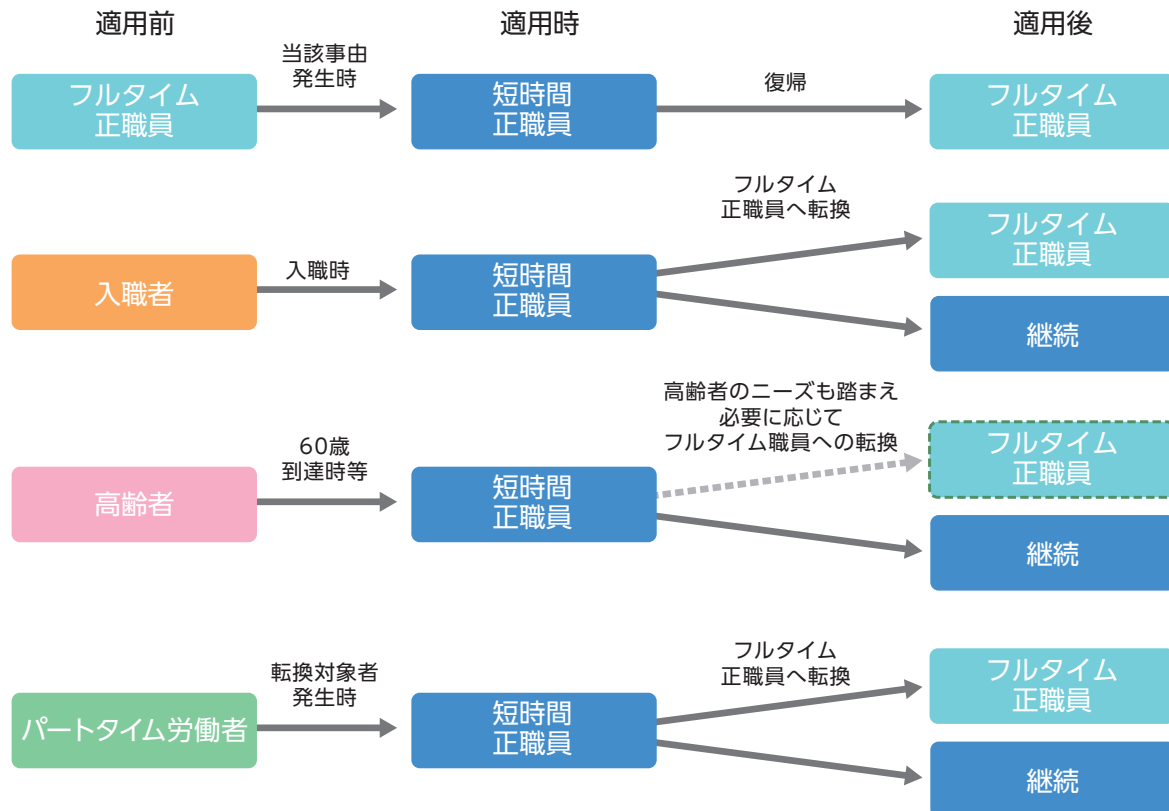
4 Off-JTとは、職場を離れて行う訓練のことを指し、教室などで行われる座学の集合研修がその例です。

5 自己啓発とは、労働者が自らの中長期的なキャリア形成を意識し、自らセミナーに参加したり、通信教育を受けるなどしながら、能力を習得する取組です。

## (5) 将来的なフルタイム正職員への復帰・転換について検討する

### 基本的な考え方

短時間正職員からフルタイム正職員に戻りたいという職員のニーズの有無も踏まえて、フルタイム正職員への復帰や転換を可能にする制度の整備を検討しましょう。



### ◇例えば・・・

☆法人の状況や、制度利用者のニーズに応じて、短時間正職員とフルタイム正職員の転換を複数回認める。

### 導入法人の事例



フルタイム正職員と短時間正職員を行き来できることで  
安心感が増し、離職率が大幅に低下。(病院・福島県)

短時間正職員制度を現在は利用していないフルタイム正職員にとっても、同制度は「何かあればいつでも制度を利用して働き続けられる」という安心感につながっており、同法人への満足度向上に寄与している。短時間正職員制度の導入後、離職率は35%から13%へと大幅に低下した。

## (6) 短時間正職員制度を導入し、周知する

### 基本的な考え方

短時間正職員制度が円滑に運用されていくためには、制度導入の際に、職場全体にしっかりと制度を周知していくことが必要です。また、職員の理解をどこまで深められるかが重要なポイントとなります。

制度対象者・利用者、現場責任者（管理職）、フルタイム正職員の理解を促進できるよう、以下の点について検討しましょう。

### 制度を導入し周知する際のポイント

☆職場全体が制度に対する理解を深められるよう、制度対象者・利用者、現場責任者（管理職）、フルタイム正職員に以下を周知する。

制度対象者・利用者	現場責任者（管理職）	フルタイム正職員
①制度導入の目的 ②制度内容 ③利用にあたっての留意点 ・キャリア形成について考える必要性 ・働き方の効率化 ・管理職や周囲の職員との積極的なコミュニケーション ④制度利用の際の事務手続き	①制度導入の目的 ②制度内容 ③マネジメント上の留意点 ・期待する役割に応じた仕事の配分 ・職場単位での働き方の見直し ・適正な人事評価 ④制度利用の際の事務手続き	①制度導入の目的 ②制度内容

制度を円滑に運用するためには、周知方法を工夫する必要があります。

### ◇例えば・・・

- ☆パンフレットやマニュアルを作成する。
- ☆Q&A集の整備や社内報等による制度利用者の紹介を行う。
- ☆新規採用者に対しては入社前に説明を行う。

### 導入法人の事例

**保** 現場責任者から社員へ周知するとともに、  
新規採用者には入社前の説明会で周知を徹底（保育所・神奈川県）

短時間正社員制度の導入の際、園長（現場責任者）が集まる「園長会議」の場で、企業の人事担当者から園長向けに制度内容について伝え、その後、各施設での社員会議（制度の対象者・利用者、フルタイム正社員を含む）においてその内容の共有を行った。

また、新規に保育士を採用する際には、入社を希望する保育士を対象とした説明会で短時間正社員制度を含めた同社の就業規則や人事制度について説明を行っている。

# 3

## 看護師・介護士・保育士への短時間正職員制度の運用

ここからは、短時間正職員制度を円滑に運用する上でのポイントを「シフト管理と仕事の効率化」、「多様な働き方を認め合える職場づくり」、「顧客先への理解促進」の3つの観点から紹介します。

### シフト管理と仕事の効率化

看護師・介護士・保育士の働く職場の多くはシフト勤務制を採用しているため、短時間正職員制度の運用にあたっては、適切なシフト管理が必要です。短時間正職員にも可能な範囲で早朝勤務や夜間勤務を担当してもらう等、現場責任者を中心に職員の負担を分散できるように調整しましょう。

併せて、フルタイム正職員の働き方の見直しは必ず行う必要があります。無駄な作業の洗い出しと廃止、仕事の簡素化・効率化の工夫を行い、職場全体で長時間労働を是正し、働きやすい職場づくりにつなげましょう。

### 多様な働き方を認め合える職場づくり

短時間正職員制度の運用にあたっては、制度利用者本人の意識の醸成やフルタイム正職員のサポートが必要不可欠です。本人に「限られた時間でも責任ややりがいのある仕事に積極的に取り組もう」という意識が芽生えれば、本人のキャリア形成につながり、さらにはフルタイム正職員を含めた職場全体の士気もあがります。そのような意識を持った制度利用者が多ければ、フルタイム正職員の当該制度に対する理解は自然と深まっていくでしょう。

加えて、人事担当者や現場責任者（管理職）は、しっかりと制度を周知することで周囲の協力体制の構築を促進していくことが重要です。

### 顧客先への理解促進

看護師・介護士・保育士の仕事は、患者・利用者・園児とその家族といった人（顧客）と接する仕事です。そのため、短時間正職員制度を円滑に運用するためには、顧客先への理解促進が重要です。



## (1) シフト管理と仕事の効率化

### 〈シフト管理〉

#### 運用のポイント

看護師・介護士・保育士はシフト勤務制により、早朝勤務や夜間勤務、土日勤務等を担当することが多いと考えられます。保育園では、運動会等の行事を日曜日に行うこともあるでしょう。

しかしながら、短時間正職員の中には、それらの時間帯や曜日の勤務に対応できない人もいます。そのため、シフトの作成・管理にあたっては以下を検討しましょう。

### シフト管理について検討するポイント

☆フルタイム正職員の負担が増加してしまわないよう、現場責任者（管理職）が中心となって適切にシフト管理を行う。

#### 人事担当者・現場責任者（管理職）が行うべきこと

### 人事担当者が行うべきこと

フルタイム正職員が早朝勤務や夜間勤務、土日勤務等のシフトを多く担当することにより、負担が大きくなる恐れがあります。そこで、人事担当者が現場責任者（管理職）に対して、短時間正職員にも可能な範囲で上記シフトを担当できないか依頼するようアドバイスをすることも有効です。さらに、早朝や夜間等の特定の時間帯のみを担当する職員を採用することも一案でしょう。

### ◇例えば・・・

☆職場単位でシフト管理を円滑に行うことが難しい場合は、人事担当者がパートタイム労働者や夜間勤務専従者の採用を進める。

## 導入法人の事例



### 夜間勤務専従者を活用することで、 職場のシフトが円滑に進むように (病院・静岡県)

短時間正職員であっても、1か月あたり3回程度の夜間勤務を担当するよう依頼しているが、それでも夜間勤務を担当する看護師が不足しているため、1か月あたり18回夜勤を担当する夜間勤務専従者を活用し、シフト管理を円滑に進めている。

夜間勤務専従者には夜勤手当に加えて1か月あたり3万円の特別手当を支給しているため、希望者は少なくない。しかしながら、夜間勤務を継続することは健康を損なうおそれがあるため、夜間勤務専従は3か月のみとし、その後、通常業務のシフトに戻すようにしている。

また、早朝勤務や夜間勤務、土日勤務等を担当する職員に対しては何らかのインセンティブを付与することで、職員間の公平性を保ち、納得性も高まります。

#### ◇例えば・・・

☆早朝勤務や夜間勤務、土日勤務等を担当する職員に手当を支給する。

## 導入法人の事例



### 早番・遅番を担当するごとに手当を支給 (保育所・東京都)

社員が早番（早朝勤務）・遅番（夜間勤務）を担当するごとに、早番・遅番手当として500円を支給している。これによって、フルタイム正社員が早番・遅番を担当する際の不公平感を軽減できている。

## 現場責任者（管理職）が行うべきこと

シフト管理にあたっては、他のフルタイム正職員だけではなく短時間正職員も含めて、早朝勤務や夜間勤務、土日勤務等の調整を行い、負担の分散を図ることが必要です。短時間正職員であっても、家族等の支援を得るなどして、1か月に数回程度であれば早朝勤務や日曜日の行事対応等が可能な場合があるかもしれません。

フルタイム正職員・短時間正職員を問わず、早朝勤務や夜間勤務、土日勤務等の負担が増える職員に対して、手当や制度等で報いることも大切です。

## ◇例えば・・・

☆早朝勤務や夜間勤務、土日勤務等の担当が難しい短時間正職員であっても、可能な範囲でそれらの勤務の担当を依頼する。

☆早朝勤務や夜間勤務、土日勤務等を担当する職員が、休暇取得日を優先的に決められるようにする。

### 導入法人の事例



#### 短時間正職員も夜間勤務を担当（病院・北海道）

同僚看護師から「短時間正職員が職場に入ることによって、フルタイム正職員の仕事の負担が大きくなるのではないか」という不安の声があがった。そのため、短時間正職員にも月2回以上の夜間勤務を担当してもらっている。

### 導入法人の事例



#### 早朝勤務や夜間勤務、土日勤務等を多く担当している職員から夏季休暇の日程を決定（病院・大阪府）

早朝勤務や夜間勤務、土日勤務等を多く担当している職員が優先的に夏季休暇の取得日を決められるようにしている。このような取組を行うことで、職員間で不公平感が生じないようにしている。

## 〈仕事の効率化と長時間労働の是正〉

### 運用のポイント

適切なシフト管理を行うことと併せて、フルタイム正職員の働き方の見直しは必ず行う必要があります。フルタイム正職員に仕事の負担が偏ることがないように、サービスの質を維持しながら短時間で効率的な業務を遂行するため、職場全体の仕事のやり方や分担を見直しましょう。無駄を省いて仕事の効率化を進めることは、長時間労働の是正につながるとともに、全職員が働きやすい職場づくりにつながります。これにより、短時間正職員のフルタイム勤務復帰への不安が払拭されることにもつながるでしょう。

### 仕事を効率化し、長時間労働を是正するポイント

☆職場全体の仕事量を見直すとともに、無駄な仕事を削減したり、効率化を図る。

## 人事担当者が行うべきこと

法人全体として現在の働き方を見直し、長時間労働を是正することが必要です。

人事担当者は、それぞれの職種の仕事を洗い出し、無駄な仕事がないか、どうすればより効率的に仕事を進められるか等を検討し、必要な対策を講じましょう。

### ◇例えば・・・

☆紙で記録を作成することで時間外労働が発生している場合、電子カルテやパソコン等を導入し、効率化を図る。

☆ **看・介**：本来他職種（医師やコメディカル、看護補助者、病院・施設内の他部署の担当者等）が担当すべき仕事を看護師・介護士が担っているのであれば、その仕事を本来担当すべき職種が行うよう指示する。

#### 導入法人の事例

**保** 効率的に記録を作成できるよう、紙媒体での記録を廃止し、IT機器の活用を徹底（保育所・東京都）

短時間正社員もフルタイム正社員と同様に、月案（月単位の保育計画）や週案（週単位の保育計画）を書くための時間を最低週1時間は確保するように促している。また、1時間以内で週案や月案を作成できるよう、手書きではなくパソコンで作成することを徹底している。

#### 導入法人の事例

**看** 法人全体で仕事の見直しを実施（病院・大阪府）

同法人では、栄養部が配膳する朝食とは別のタイミングで、看護師と看護助手が入院患者に毎朝お茶を配っていたが、「本当にその仕事を看護師が行うべきなのか」を見直した結果、毎食事お茶がトレーにのった状態で配膳することとした。追加で必要な場合は助手が配ることとし、看護師がお茶を配ることはなくなった。

## 現場責任者（管理職）が行うべきこと

現場責任者（管理職）は、職場の仕事量と各職員の仕事の負担を把握し、負担が生じている場合はその原因を明らかにしましょう。その上で、仕事を再配分する、他職種との連携を求めるといった対策を講じる必要があります。職場単体で対策を講じることが難しい場合、人事担当者に伝え、法人全体として働き方の見直しを行い、長時間労働の是正に取り組むように働きかけることも有効です。

### ◇例えば・・・

- ☆ **看・介**：シフト引継時の申し送り会議が時間外労働の原因となっている場合、重病患者のみを会議ではとりあげ、その他の患者については紙のみでの申し送りとする。
- ☆ **看**：医師からの指示が時間内に行われないことが原因で時間外労働が発生している場合、指示の時間を厳守してもらうよう調整する。
- ☆ 現場責任者（管理職）が短時間正職員・フルタイム正職員双方に早く帰るよう、声掛けをする。

#### 導入法人の事例

### **看** 時間外労働の原因となっている申し送りの会議を廃止（病院・福島県）

申し送り会議が残業につながっていたため、患者が重体化する等の事情がない限りは原則として会議を廃止した。

紙カルテに患者情報や申し送り事項をすべて記載し、次のシフトの看護師・准看護師はこの情報をもとにして患者対応を行うようにすることで、時間外労働はほぼ発生しなくなった。

#### 導入法人の事例

### **看** 注射や投薬の指示時間の厳守を医師に依頼（病院・大阪府）

医師からの注射指示や投薬指示が遅れることが原因で、時間外労働が発生していた。まずは上層部に対して、「●時に指示があった結果、注射や投薬が▲時になった」というデータを示し、協力を仰いだ。また、診察室等の時計の横に、「指示出し時刻の厳守」を呼びかけるポスターを掲示し、注意喚起した。

#### 導入法人の事例

### **保** 職場全体で長時間労働を防ぐよう声掛けを行う（保育所・東京都）

長時間労働を防ぐために、施設長にはフルタイム正社員、短時間正社員を問わず、残業を極力させないように心がけられている。保護者の急用等への対応で保育時間が延長してしまうことはやむを得ないが、それ以外の場合は「退勤予定時間を3分過ぎる頃には施設から出ているように」と伝えている。

## (2) 多様な働き方を認め合える職場づくり

### 〈制度利用者のキャリア形成に対する意識醸成〉

#### 運用のポイント

短時間正職員は、フルタイム正職員への復帰を前提としている場合と、短時間正職員のみで継続就業する場合があります。いずれの場合も、当該職員がキャリアを形成できるように、人事担当者や現場責任者（管理職）が短時間正職員のモチベーションを管理していくことが重要です。

#### モチベーション管理のポイント

☆制度利用期間が長期化することで、フルタイム正職員への復帰を念頭に置いた仕事が配分されなくなったり、制度利用者のキャリア形成が阻害されるようなことがないように、人事担当者や現場責任者（管理職）が配慮する。

短時間正職員制度を複数回利用することも想定されるため、人事担当者や現場責任者（管理職）は、長期的な視点で短時間正職員のキャリア形成を考えていく必要があります。

#### 人事担当者・現場責任者（管理職）が行うべきこと

##### 人事担当者が行うべきこと

現場責任者（管理職）や短時間正職員に対して、短時間正職員に期待する役割を説明することが必要です。また、制度の適用期間に定めがある場合には、フルタイム勤務への復帰を前提としていることも念頭に置くよう助言しましょう。

さらに、現場責任者（管理職）と短時間正職員が、制度利用やキャリア・プランについて話し合う上で参考となる情報（制度利用の平均的な期間、制度利用者の昇進・昇格の状況、制度利用後にフルタイム正職員に復帰した職員の声等）を提供することも有益でしょう。

##### 現場責任者（管理職）が行うべきこと

現場責任者（管理職）は、制度利用の申出を受けた段階で、「短時間正職員にもフルタイム正職員と同様の役割を期待していること」、「フルタイム正職員への復帰を前提としていること」等、本人がキャリア・プランや制度利用について考える上で必要な情報を提供することが求められます。制度を利用することのメリットのみならず、長期間の制度利用がキャリア形成の遅れにつながる恐れがある等のデメリットも率直に紹介することが望ましいでしょう。

制度を利用している期間も、フルタイム正職員へ復帰後のキャリアを考えて定期的な面談や通常のコミュニケーション等を通じて制度利用者とは話し合うことが重要です。

## ◇例えば・・・

☆面談の機会を利用して、フルタイム正職員への復帰も見据えながら、重点的に能力開発・スキルアップすべきテーマを話し合しましょう。

### 導入法人の事例

**保**

#### 能力開発の面談で中長期的なキャリアを見据えた目標を設定

(保育所・東京都)

同社では施設長と社員との面談の機会を、能力開発のために3回設けている。初回面談時には、毎年3月に各社員が1年間で伸ばしたいスキル（例えば、「保育計画の作成」、「保育の実践」等）と、重点的な自己開発テーマ（伸ばしたいスキルの中で特に取り組むべきと考える点）を検討する。それに加えて、施設長からも中長期的なキャリアを見据えた「重点的な自己開発テーマ」が与えられる。受講すべき研修等については、自己開発テーマに応じて、施設長と面談の中で相談し、能力開発に関する計画を立てていく。

また、短時間正職員がフルタイム正職員と同様にスキルアップ、キャリアアップを目指せるように、可能な限り、将来のキャリアを意識した仕事や課題へのチャレンジの機会を設けることも、モチベーション維持には有効です。

## 〈短時間正職員制度の周知と職場における制度の理解促進〉

### 運用のポイント

短時間正職員が支障なく仕事を進められるようにするためには、短時間正職員も含めた多様な働き方を認め合える職場環境を整備することが求められます。

つまり、全職員が、互いに理解し、助け合いながら仕事を進めることが大切です。

## 多様な働き方を認め合える職場づくりのポイント

☆フルタイム正職員を含めた全職員が、当該制度の趣旨を理解し、職場全体でサポートし合えるような環境整備のために、短時間正職員制度を周知し、理解と協力を求める。

☆短時間正職員制度の運用と並行して、職員同士が気軽に相談でき、互いに支え合えるような職場環境を整備する。

## 人事担当者・現場責任者（管理職）が行うべきこと

制度導入時にその内容を周知したとしても、職場で理解が深まるまでには時間がかかるでしょう。特に、導入後しばらくの間、制度利用者がいない職場では、制度が十分に認知されていない可能性があります。

そのため、人事担当者は、短時間正職員の有無にかかわらず、定期的に制度の趣旨や内容を周知し、制度の認知度を高めることが求められます。

### ◇例えば・・・

☆管理職研修等の研修の機会を活用する、Q&A集を作成する等して、短時間正職員制度の周知を促す。

## 導入法人の事例



### 短時間正職員制度の周知に加えて、制度に係る質問を「Q&A集」としてとりまとめて配布（介護施設・愛知県）

短時間正職員制度の導入は 2011年に発表した「経営計画（第2期）」の重要施策の1つであり、2010年に同計画を全職員に周知する際に、併せて短時間正職員制度を導入する旨を説明した。

また、職員からの同制度に係る質問を施設長経由で収集し、「Q&A集」として取りまとめた。質問は、給与、休暇、仕事内容や責任の範囲、夜間勤務回数等に関するものが多かった。このQ&A集は、制度の詳細設計に反映するとともに、施設長や職員に資料を配付し、説明することにより周知している。

また、職場で職員同士が気軽に相談でき、互いに支え合えるような職場風土を醸成することも、短時間正職員制度の円滑な運用には必要です。

### ◇例えば・・・

☆定期的な面談の機会を設けるよう、現場責任者（管理職）にアドバイスしたり、「メンター制度」等を導入する。





## 職員同士で助け合える環境を整えるために、「メンター制度」を導入 (保育所・東京都)

短時間勤務かどうかにかかわらず、メンター制を採用し、入社1年目のメンティー（後輩）が気軽にメンター（先輩）に仕事やプライベートの悩みを相談できる環境を整えている。メンティーは入社1年目の職員が対象であるが、このような制度を導入していることで、他の職員の間でも何か困ったことがあった場合には、職員同士で助け合う風土が形成されている。

### 現場責任者（管理職）が行うべきこと

現場責任者（管理職）は、職場に短時間正職員がいない場合であっても、職員に制度の趣旨や内容を繰り返し伝えることが必要です。

周知の際には上記に加えて、「短時間正職員とフルタイム正職員へ仕事をどのように配分するか」、「シフトをどのように管理するか」、「フルタイム正職員の負担が大きくなりすぎないように職場全体の仕事量の見直しを行う」等を説明し、短時間正職員制度の運用に対するフルタイム正職員の不安を払拭することが重要です。短時間正職員を職場全体でサポートしている事例や、短時間正職員がフルタイム正職員に復帰し活躍している事例等を紹介すると、より一層説得力が増すでしょう。

また、多様な働き方を認め合い、「困っているときは互いに助け合おう」という考え方が職場に浸透するように、職員と普段から積極的にコミュニケーションをとることも重要です。現場責任者（管理職）は、短時間正職員やフルタイム正職員と定期的に面談を行ったり、面談以外の場でも声掛けを行うこと等を通して、短時間正職員やフルタイム正職員に「何かあれば気軽に相談できる」と実感してもらえるような職場づくりを目指しましょう。

## (3) 顧客先への理解促進

### 運用のポイント

看護師・介護士・保育士の仕事は、患者・利用者・園児やその家族等、人と接する仕事です。そのため、短時間正職員制度を円滑に運用するため、必要に応じ、そうした人たちに職員の働き方について理解を得られるようにしましょう。

看護師は、1人の患者を複数の看護師で担当することは珍しくないため、病院に入院している患者やその家族は、短時間勤務に対して比較的理解を得やすいかもしれません。

その一方で、介護施設の利用者やその家族、園児の保護者の中には、「同じ職員に担当してほしい」、「保育時間内は同じ保育士が子どもを受け持つべきだ」と思っている人もいるかもしれません。

### 顧客（利用者）への理解促進について検討するポイント

☆状況に応じて、人事担当者や現場責任者（管理職）が、顧客（利用者）やその家族等に対して「短時間正職員制度を導入していること」「職場のサポート体制があるため、提供サービスの質が低下することはないこと」等を説明する。

### 現場責任者（管理職）が行うべきこと

顧客（利用者）に対しておしらせを配布したり、施設内におしらせを掲示することを通じて、短時間正職員の働き方を周知することも考えられます。顧客（利用者）の中には、「制度を導入したことでサービスの質が低下するのでは」と不安を感じる人もいるかもしれません。このような不安を払拭し、制度運用に理解を示してもらうためにも、職場全体の支援体制等によりこれまでと同様のサービスを提供できる旨、しっかりと説明することが求められます。

顧客（利用者）から理解を十分に得られない場合には、現場責任者（管理職）が制度利用の必要性や職場の支援体制について直接説明することが重要です。



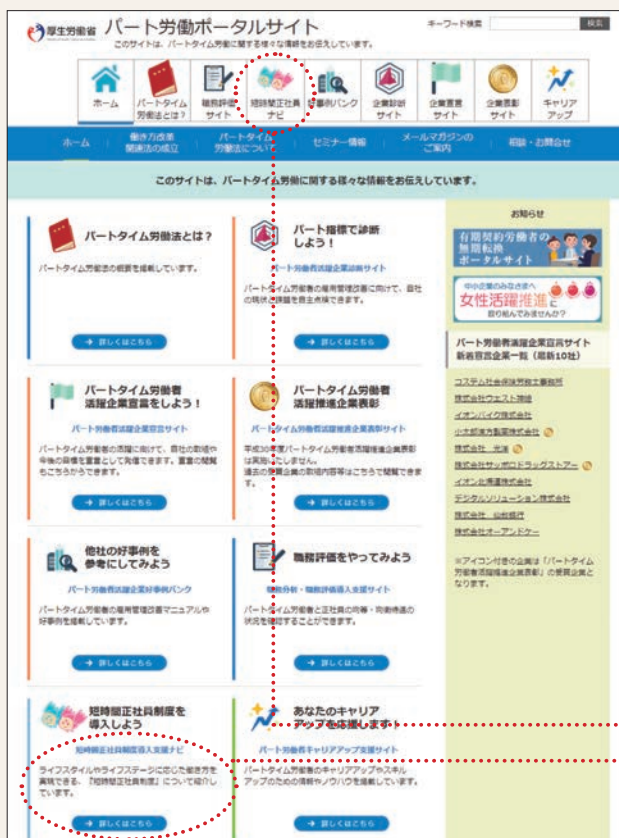
### 「短時間正社員制度」 導入支援マニュアル

～人材活用上の多様な課題を解決～



厚生労働省は、「『短時間正社員制度』導入支援マニュアル～人材活用上の多様な課題を解決～」を作成し、企業における短時間正社員制度の導入・活用にあたっての課題を整理し、これをもとに短時間正社員制度の導入の手順や導入後の運用改善に関する実践的な情報を提供しています。

併せて、「『短時間正社員制度』の導入・運用のポイント集」を作成し、看護師・介護士・保育士に対して短時間正職員制度を導入している法人の事例の紹介とともに、制度導入・運用時のポイントを整理しています。



また、厚生労働省では、パートタイム労働法を始めとした、パートタイム労働・有期雇用労働に関する情報を「パートタイム・有期雇用労働ポータルサイト」<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/> で提供しています\*。サイトのコンテンツの1つである「短時間正社員制度導入支援ナビ」では、本マニュアルや関連資料をダウンロードできるほか、短時間正職員制度の取組事例を掲載しています。

**「短時間正社員制度導入支援ナビ」  
はこちら**

\*平成31年4月より「パート労働ポータルサイト」から名称変更

# 4

## 看護師・介護士・保育士への短時間正職員 制度導入法人の事例紹介

### 看 医療法人社団三成会 南東北春日リハビリテーション病院

本部所在地	福島県	
法人全体の事業所数	6か所	
法人全体	正職員（常勤職員）	247名
	うち短時間正職員	1名
	非正職員	パート職員：2名

### 1 短時間正職員制度の概要

適用事由	育児／介護／進学／健康上の理由のいずれか。
適用期間	[育 児] 子どもが小学校を卒業するまで。 [育児以外] 期間の定めなし。
所定労働日数・ 所定労働時間	・ 1週間当たりの所定労働時間を18時間以上30時間以下の範囲で、本人の希望により選択。 ・ 夜勤の担当はない。
職務内容	原則として常勤職員と同じ。
基本給、諸手当、 賞与、退職金	[基本給] 時間当たり賃金は常勤職員と同額。 [諸手当] 正職員の支給額に「本人の労働時間／フルタイム」の比率を乗じて支給。 [賞 与] 基本給を基に、常勤職員と同一の基準で算定。 [退職金] 基本給を基に、常勤職員と同一の基準で算定。
人事評価	常勤職員と同一の基準で実施。
教育訓練	常勤職員と同じ。
フルタイム 正職員への転換	本人からの申請により可。
非正職員 からの転換	本人からの申請により可。
入職時からの 制度利用	不可。
備考	正職員は看護師資格の保有が必須であるが、短時間正職員は准看護師資格保有者も対象。

## 2 制度導入の背景

短時間正職員制度導入以前は、離職率が非常に高く、職員の長時間労働やワーク・ライフ・バランスの実現が課題となっていた。また、新たな看護師の確保が難しく、離職者が出た後の人材の補充に苦慮していた。病院において看護師が果たしている役割は非常に大きく、これ以上看護師の離職が続くと、病院の業務に支障が生じることは認識していながらも、具体的な取組を実行するまでには至っていなかった。

そのような折、ある看護師が不妊治療を理由に退職を申し出たのを契機に、これ以上離職者を増やさないためにも、法人として働きやすい環境を整備する必要があるのではと考え、2010年に短時間正職員制度を導入することとなった。

## 3 制度運用上の工夫

### パートナーシップナーシング制度の導入により業務の引き継ぎが円滑に

2017年9月より、原則として業務を2人組で行う「パートナーシップナーシング制度」を試験的に導入している。この制度を導入した当初の目的は、互いの得意なところを学び合い、苦手な部分をフォローし合うことで、それぞれのスキルを伸ばしていくことにあった。短時間正職員も常勤職員（フルタイム）の看護師とペアを組んでいるため、パートナーの看護師が常に短時間正職員の業務の様子を把握することができ、退勤後の業務の引き継ぎも円滑に行うことができている。

### 申し送りの廃止により時間外労働を削減

病院の多くはシフトの引き継ぎ時に申し送りの会議を行っているが、同法人では、この申し送りの会議が残業につながっていると考え、原則としてこれを廃止した。看護師・准看護師は退勤前に「カードックス」という紙カルテに患者情報や申し送り事項をすべて記載し、次のシフトの看護師・准看護師はこの情報をもとにして患者対応を行うようにしている。短時間正職員にもこの紙カルテの作成が求められるが、同法人はリハビリテーションを中心とした慢性期の病棟ということもあり、患者の状況が日々大きく変化する性格のものではないため、記入時間は担当している患者全員分で5～10分程度で、短時間正職員も負担なく勤務時間内に入力作業を終えている。

## 4 制度導入による効果

### 人材が定着するとともに、新たな人材の確保にも寄与

現在の短時間正職員は1名と少ないものの、短時間正職員制度を現在は利用していないフルタイム職員にとっても、「何かあれば制度を利用して働き続けられる」という安心感につながっており、短時間正職員制度があるからこそ、退職することなく継続して勤務できている。また、短時間正職員制度の導入後、離職率は35%から13%へと大幅に低下した。同法人への満足度向上に寄与していると考えられる。

また、短時間正職員制度を始めとして時間外労働時間の削減など、働きやすい職場づくりのための取組を行ったことで、新卒採用、中途採用ともに同法人への応募が多くなった。応募者の多くは「働きやすい職場か否か」を重視しているため、他の病院等と比較して採用競争力を強化することができた。結果として、現在は必要な人員を十分に確保できている。

## 介 社会福祉法人 依田窪福祉会

本部所在地	長野県	
法人全体の事業所数	9か所	
法人全体	正職員（常勤職員）	121名
	うち短時間正職員	3名
	非正職員	パート職員：50名

### 1 短時間正職員制度の概要

適用事由	育児／介護／50歳以上のいずれか。
適用期間	[育児] 子どもが小学校を卒業するまで。 [育児以外] 期間の定めなし。
所定労働日数・ 所定労働時間	以下の4パターンから、本人の希望により選択。 ①TFコース：1週間当たり32時間（1日8時間×週4日勤務）／夜勤あり ②TSコース（i）：32時間（1日8時間×週4日勤務）／夜勤なし ③TSコース（ii）：1週間当たり30時間（1日6時間×週5日勤務）／夜勤なし ④TSコース（iii）：1週間当たり35時間（1日7時間×週5日勤務）／夜勤なし
職務内容	原則として正職員と同じ。
基本給、諸手当、 賞与、退職金	[基本給] 時間当たり賃金は正職員と同額。 [諸手当] 正職員の支給額に「本人の労働時間／フルタイム」の比率を乗じて支給。 [賞与] 基本給を基に、正職員と同一の基準で算定。 [退職金] 基本給を基に、正職員と同一の基準で算定。
人事評価	正職員と同一の基準で実施。
教育訓練	正職員と同じ。
フルタイム 正職員への転換	本人からの申請により可。
非正職員 からの転換	夜勤を担当することを条件に、本人からの申請により可。
入職時からの 制度利用	不可。
備考	—

### 2 制度導入の背景

以前より同法人では50歳以上の正職員が約4割を超えており、体力的にフルタイム勤務に対応することが難しい者が多かった。このままでは、経験やスキルを積んだベテランの正職員の離職が進み、提供するサービスの質の低下を招く恐れがあるとして、短時間であっても正職員として長く活躍してもらえよう、2008年から短時間正職員制度の整備を開始した。さらに、子どもが3歳を超えても子育てと仕事を両立できるように、短時間正職員制度に育児事由を追加することを決定し、2011年4月に導入を開始した。

### 3 制度運用上の工夫

#### 事務局もシフト作成を支援し、施設長のシフト作成時の負担を軽減

短時間正職員の多くは夜勤を担当しないことから、シフトの作成と管理が煩雑になるため、同法人では、シフトを作成する施設長の負担を軽減させるため、施設長が作成したシフト案の最終調整を法人事務局が担当している。

#### 幅広い年代で制度を利用できることが、「お互い様」風土の形成につながる

同法人では、育児・介護の事由がある者の他、50歳以上の者は誰でも短時間正職員制度を利用することができ、育児中の若い職員だけでなくベテランの職員にも制度利用の機会が保障されている。そのため、職員間で不公平感が生じることは少なく、「お互い様だから、困ったときは手伝う」という風土が自然と作られている。

#### ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組を推進し、全職員が働きやすい職場に

短時間正職員制度をうまく活用していくためには職員全体のワーク・ライフ・バランスの実現が重要であり、年次有給休暇の取得促進を行った結果、取得率は約75%まで上がった。職員全員が高水準で年次有給休暇を取得できたことで、「自分が休んでいる間は他の職員に仕事をお願いするから、他の人が休暇中は自分が頑張ろう」という気持ちが芽生え、職場全体で他の職員をフォローする風土が醸成された。

### 4 制度導入による効果

#### 何かあっても継続して働けるという安心感が生まれ、人材が定着

短時間正職員制度導入以前は、家庭の事情が生じたり体力的に不安のある職員は、契約期間に定めのある臨時職員として働くか、退職せざるを得なかった。同制度を導入したことで、フルタイムより短い時間であっても正職員として継続して働くことができるようになり、人材の定着につながっている。同制度を導入しなかったら退職していたかもしれない職員が短時間正職員として活躍しており、人材の確保・定着につながったという実感を得ている。

また、働き方の選択肢が増えたことで、現在正職員として勤務している職員も、「何かあっても短時間正職員として継続して勤務できる」という安心感につながっていることも、人材の定着に寄与している。

# 保 有限会社エーワン

本部所在地	東京都	
法人全体の事業所数	4か所	
法人全体	正職員（常勤職員）	約80名
	うち短時間正職員	約10名
	非正職員	パート社員：約50名

## 1 短時間正職員制度の概要

適用事由	事由は問わない。
適用期間	期間の定めなし。
所定労働日数・ 所定労働時間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「1日4時間以上・1週間あたり40時間未満」勤務で、月間120時間／130時間／140時間／150時間のいずれかを選択の上、事業所や本人の状況に応じて決定。</li> <li>・上記を満たせば、1週間あたりの労働日数、1日あたりの労働時間は自由に選択可能。</li> <li>・始業時刻は全9パターンの中から自由に選択可能。</li> <li>・いずれの場合も日曜・祝日勤務はなし。</li> </ul>
職務内容	原則として正社員と同じ。
基本給、諸手当、 賞与、退職金	[基本給] 時間当たり賃金は正社員と同額。 [諸手当] 正社員と同種類・同額。 [賞与] 正社員と同額を支給。 [退職金] 退職金は雇用形態を問わず付与していない。
人事評価	正社員と同一の基準で実施。
教育訓練	正社員と同じ。
フルタイム 正職員への転換	本人からの申請により可。
非正職員 からの転換	本人からの申請により可。
入職時からの 制度利用	可。
備考	—

## 2 制度導入の背景

同社では正社員の保育士が不足し、新規採用にも苦戦していた。また、パートとして働いていた社員からも正社員で働きたいという希望はなかった。そこで、まずはパート社員に正社員への転換を促そうと考え、パート社員を対象に、「何が原因で正社員として働けていないのか」についてヒアリングを実施した。すると、フルタイムの正社員の労働時間（1か月あたり160時間）に対応できないため、やむを得ずパート社員として働いている者が多いこと、さらに、1か月あたり120時間であれば働けるという意見が多いことがわかった。

このような状況を踏まえ、パート社員が正社員として働きやすい環境整備のため、同社では2015年4月から、1か月あたりの労働時間を120時間とする短時間正社員制度を導入した。実際に制度を運用していくうちに「1か月140時間でも働ける」という社員が現れるようになり、「120時間」と「140



時間」の選択制にした。2017年10月からは、さらに「120時間」、「130時間」、「140時間」、「150時間」と増やし、社員が子どもの成長に合わせて勤務する時間を選べるようにしている。

### 3 制度運用上の工夫

#### 複数担任制のもとで保育を実施し、担任間のコミュニケーションを密に行う

短時間正社員制度を導入することにより、保育時間内に担任が変わる事態が避けられないので、同社では複数担任制を取り入れている。1クラスに2名以上の担任を配置し、担任同士が密にコミュニケーションをとって子どもの様子を逐次共有するようにしている。これを行うことで、保護者に不安を感じさせずに制度を運用できている。

#### 月案や週案を作成する作業時間を確保するとともに、IT化による業務の効率化を図る

短時間正社員もフルタイム正社員と同様に月案（月単位の保育計画）や週案（週単位の保育計画）を書くための作業時間を確保できるよう、業務の効率化を図り、手書きではなく、パソコンで作成することを徹底している。

#### 職場全体で長時間労働を抑制し、働きやすい企業風土づくりを心がける

短時間正社員制度を円滑に運用するためには、職場全体で長時間労働を防ぐことが必要であり、施設長にはフルタイム正社員、短時間正社員を問わず、残業を極力させないように心がけてもらっている。子どもの保護者の急用等への対応で保育時間が延長してしまうことはやむを得ないが、それ以外の場合は、「退勤予定時間を3分過ぎる頃には施設から出ているように」と声掛けを行っている。

### 4 制度導入による効果

#### 短時間正社員制度の導入で離職率がほぼゼロまで軽減するとともに、新規採用のPRにも効果を発揮

保育士の人材確保は業界全体で大きな課題となっている。そのような中、同社では短時間正社員制度を導入したことで離職率はほぼゼロまで低減した（※離職率：2014年度23.0%→2016年度2.5%）。制度導入以前は、出産した保育士が働き続けることへの不安からパート社員になったり、退職したりということがあった。しかし、短時間正社員制度の導入後は出産後も短時間正社員として働けるということで安心感が増し、もともとは正社員としてフルタイムで働いていた社員が育児休業後に法定の育児短時間勤務制度ではなく、短時間正社員制度を選択して復職する等円滑に運用が進んでいる。加えて、新規採用に関しても「短時間正社員として働きたい」という求職者からの問い合わせが多く、フルタイムでは働けないが短時間でなら働ける優秀な保育士の獲得に成功している。

# 保 株式会社マミー・インターナショナル

本部所在地	神奈川県	
法人全体の事業所数	18ヶ所	
法人全体	正職員（常勤職員）	約200名
	うち短時間正職員	21名
	非正職員	パート社員：約200名

## 1 短時間正職員制度の概要

適用事由	事由は問わない。
適用期間	期間の定めなし。
所定労働日数・ 所定労働時間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1週間あたり「30時間以上40時間未満」勤務で、事業所や本人の状況に応じて決定。</li> <li>・ 始業時刻は全4パターンの中から自由に選択可能。</li> <li>・ 日曜・祝日勤務はなし。</li> </ul>
職務内容	原則として正社員と同じ。
基本給、諸手当、 賞与、退職金	<p>[基本給] 時間当たり賃金は正社員と同額。</p> <p>[諸手当] 正社員と同種類・同額だが、「経験給（勤続年数に応じて付与）」のみ、正社員の支給額に「本人の労働時間／フルタイム」の比率を乗じて支給。</p> <p>[賞与] 人事評価結果を基に、正社員と同一の基準で算定。</p> <p>[退職慰労金] 基本給を基に、正社員と同一の基準で算定。</p>
人事評価	正社員と同一の基準で実施。
教育訓練	正社員と同じ。
フルタイム 正職員への転換	本人からの申請により可。
非正職員 からの転換	本人からの申請により可。
入職時からの 制度利用	可。
備考	—

## 2 制度導入の背景

短時間正社員制度を導入したのは2012年である。当時は正社員の保育士の離職率が高く、新規採用の数も伸び悩んでいた。そこで、まずは離職率の低減を目指し、「一生働ける会社」になるように社員の働きやすい環境づくりへの取組を開始した。

まず、育児中の正社員に話を聞いたところ、「1日8時間だと体力的に働き続けることが厳しい」という意見が多かった。そこで、各事業所の状況を勘案し、週30時間を下限とした短時間正社員制度の導入を決定した。

## 3 制度運用上の工夫

### 制度に関する理解を促すため、園長から社員へ周知するとともに、新規採用者には入社前の説明会で周知を徹底

同社で短時間正社員制度を導入した際、園長が集まる「園長会議（各施設の園長同士が情報共有を行う会議：月1回開催）」の場で、人事担当者から園長向けに制度内容について伝え、その後、各施設での社員会議（制度の対象者・利用者、フルタイム正社員を含む）においてその内容の共有を行った。特に、園長会議の場では、マネジメント上の留意点として、フルタイム正社員を含めた社員全員が働きやすい環境づくりのために、園長から社員に対して早帰り意識を醸成させる等の工夫をするように呼びかけた。そして、社員会議で園長から社員に対して短時間正社員制度について説明をする際には、制度導入の目的・内容・手続き方法に留まらず、利用にあたっては管理職や周囲の社員との密なコミュニケーションをとることを促すように徹底した。

また、新規に保育士を採用する際には、入社を希望する保育士を対象とした説明会で短時間正社員制度を含めた同社の就業規則や人事制度について説明を行っている。

### 社員同士で情報共有を行うとともに、サポートを行うよう徹底

複数担任制を導入して1クラスに2名以上の担任を配置し、担任同士が子どもの様子を逐次共有するようにしている。社員同士の密なコミュニケーションを心がけるように園長から声掛けを行っているのので、保護者に不安を感じさせずに制度を運用できている。

また、同社には短時間正社員の園長が在籍している。園長が短時間で働く場合には、副園長が事務等の業務をサポートするように配慮し、園長が定時で退勤できるように工夫している。

## 4 制度導入による効果

### 制度導入のねらいどおり、離職者の減少に寄与

制度導入により、離職者が減少した。具体的には、導入以前は年間あたり20～30名の離職者があったが、導入後は年間10名未満の離職者に抑えられている。

また、制度の導入に際して企業全体として業務の効率化を意識するとともに、園長を中心に早帰り意識の醸成を図り、「持ち帰り残業」も禁止とした。これにより、社員全員にとって働きやすい環境づくりを行うことができ、社員全体の就業環境に関する満足度が向上したと考えている。

加えて、新規採用に関しても「短時間正社員として働きたい」という応募者からの問い合わせがあり、応募者からは「ずっとフルタイムで働き続けなければならないと考えると不安だが、短時間でも正社員として働けることで5年先のライフプランを描きやすい」という声も聞かれている。

# 5 参考

## 参考

### 短時間正職員の就業規則（ひな形）

短時間正職員制度を導入する際、就業規則にその労働条件を明文化しておくことで、トラブルを未然に防ぐことができます。労働契約法第7条では、「労働者及び使用者が労働契約を締結する場合において、使用者が合理的な労働条件が定められている就業規則を労働者に周知させていた場合には、労働契約の内容は、その就業規則で定める労働条件によるものとする」と規定されており、短時間正職員制度についても例外ではありません。

ご参考として、短時間正職員の適用範囲、転換、労働時間、休憩時間、休日及び休暇、賃金、賞与、退職金、社会保険・労働保険の加入について記載した就業規則のひな形と解説を、下記のとおりまとめました。

これを参考に自社の短時間正職員制度に沿った就業規則を作成しましょう。

#### 短時間正職員就業規則（ひな形）

#### 解説

##### 第1章 総則

##### （目的）

第1条 この就業規則（以下「規則」という。）は、〇〇法人（以下「法人」という。）の短時間正職員制度の労働条件及び服務規律を定めたものである。

##### （適用範囲）

第2条 この規則は短時間正職員（1週間の所定労働時間が〇時間以上〇時間以下の職員であって、期間の定めのない労働契約を締結した者（育児・介護休業法で定める短時間勤務制度の適用を受ける者を除く。）をいう。）に適用される。

2 この規則に定めのない事項については、通常の正職員（以下単に「正職員」という。）に適用される就業規則及び労働基準法その他の法令の定めるところによる。

##### （目的）

就業規則の最初には、この就業規則を作成する目的を記します。これは、法律上求められるものではありませんが、「なんのためにこの規則があるのか」を明確にするために、規定します。

##### （適用範囲）

この就業規則は、通常の正職員とは別に定める必要がある項目について規定します。通常の正職員と同等であって、別に定める必要がない項目については、通常の正職員に適用される就業規則等を参照させます。

第2章 転換

（短時間正職員から通常の正職員への転換）

第3条 正職員になることを希望する短時間正職員は、法人にその旨を申し出ることができる。

2 前項の規定により申出があった場合、法人は、原則として申出日より○か月以内で期日を指定して、当該労働者を正職員へ転換させるものとする。

第3章 労働時間、休憩時間、休日及び休暇

（労働時間及び休憩時間）

第4条 本条第2項に該当する者を除き、短時間正職員の労働時間並びに始業及び終業の時刻、休憩時間は、次のいずれかとする。

ただし、業務の都合その他やむを得ない事情により、これらを繰上げ、又は繰り下げることがある。

始業時刻	終業時刻	休憩時間
○時○分	○時○分	○時○分から ○時○分まで
○時○分	○時○分	○時○分から ○時○分まで
○時○分	○時○分	○時○分から ○時○分まで

2 短時間正職員のうち、1か月単位の変形労働時間制勤務の対象となる場合の労働時間は、毎月●日を起算とし、1週間を平均して、第2条に定める労働時間以下とする。

始業及び終業の時刻、休憩時間は前項のいずれかを適用する。但し、始業及び終業時間、休憩時間が前項と異なる場合は、第2条に定める1週間の労働時間内において、個人毎に始業及び終業時刻、休憩時間を定めることがある。

3 前項の勤務表については、前月○日までに特定し、書面で通知する。

（短時間正職員から通常の正職員への転換）

短時間正職員から通常の正職員になる場合の手続きについて規定します。

なお、短時間正職員になるための手続きについては、個々の職員に適用される就業規則(通常の正職員に適用される就業規則、パートタイム労働者(非正規雇用の短時間労働者)に適用される就業規則等)において定めておきます。

（労働時間及び休憩時間）

短時間正職員の労働時間及び休憩時間のうち、通常の労働者と異なる部分について、具体的に規定しておきます。

1か月単位の変形労働時間制を採用する場合には、就業規則等において変形期間の起算日や各日の始業・終業時刻及び変形期間内の各日・各週の労働時間を明確にし、労働基準監督署長に届け出なければなりません。

ただし、月ごとに勤務表を作成する必要がある場合には、就業規則等においてシフトごとの始業・終業時刻、シフトの組合せの考え方、勤務表の作成手続及びその周知方法を定めておき、それにしたがって各日ごとの勤務表は変形期間の開始前までに特定することでも足りる、とされています。

（休日）

第5条 前条第1項の短時間正職員の休日は、次のとおりとする。

- ①土曜日
- ②日曜日
- ③国民の祝日
- ④年末年始（12月〇日～1月〇日）
- ⑤夏季休日（〇月〇日～〇月〇日）
- ⑥その他法人が規定する日

2 前条第2項の短時間正職員の休日は、第3項に定める勤務表により、少なくとも毎週1日以上各人ごとに定めるものとする。ただし、4週間を通じ、4日以上の日を与える場合はその限りでない。

3 業務の都合により法人が必要と認める場合は、あらかじめ前項の休日を他の日と振り替えることがある。

（時間外労働）

第6条 短時間正職員に第4条で定める労働時間を超えて、又は前条で定める休日に労働させないことを原則とする。ただし、短時間正職員との協議の上、第4条で定める労働時間を超えて、労働させる場合がある。

（休日）

短時間正職員の休日のうち、通常の労働者と異なる部分について、具体的に規定しておきます。第1項は、完全週休2日制の場合の規定例で、第4条第1項に対応するものです。

第2項は、第4条第2項に対応するものです。1か月単位の変形労働時間制を採用することにより、月ごとの勤務表によって勤務日を定める場合には、勤務日とされなかった日が休日となります。

なお、勤務表を作成する場合には、毎週少なくとも1日（または4週を通して4日）以上の法定休日が確保されるようにシフトを組む必要があります。法定休日は暦日（午前0時～午後12時までの24時間）としての休日とされていますので、夜勤明けの日等は休日に該当せず、暦日としての休日が毎週少なくとも1日（または4週4日）確保されるようにしなければなりません。

（時間外労働）

通常勤務が難しいため短時間勤務を選択している短時間正職員に、法人命令で時間外労働を行わせることができる規定では、短時間正職員に、「短時間勤務制度自体が形骸化してしまうのでは？」という不安感を与えてしまうおそれがあります。一方で、制度利用者の中には、キャリア形成の観点等から、特定の日や時間に時間外労働が可能な者もいます。そこで、短時間正職員には時間外労働をそもそも命じないという規定にするか、それが適当でなければ、本人の同意を前提に時間外労働を行わせる場合がある旨の規定にしておくことが望ましいといえます。

なお、法定労働時間（原則として週40時間、1日8時間）を超えて、または法定休日（1週間に1日以上または4週間に4日以上）に労働させる場合には、時間外・休日労働に関する協定書（通称「36協定」）の締結及び労働基準監督署長への届出が必要です。

## 短時間正職員就業規則（ひな形）

### （年次有給休暇）

第7条 法人は短時間正職員に対し、雇入れ日から起算して6か月が経過した日及び当該日から起算して1年ごとに、勤続期間と1週間の所定労働日数に応じて、次表の通り年次有給休暇を付与する。ただし、当該年次有給休暇を付与する日（以下「付与日」という。）の前1年間（付与日が雇入れ日から6か月を経過した日である場合には、雇入れ日から付与日の前日まで）の全所定労働日における出勤率が8割未満の者には付与しない。

2 第1項の週の所定労働日数は、付与日における所定労働日数とする。

労働日数 週所定	勤続期間						
	6か月	1年 6か月	2年 6か月	3年 6か月	4年 6か月	5年 6か月	6年 6か月 以上
5日以上	10日	11日	12日	14日	16日	18日	20日
4日	7日	8日	9日	10日	12日	13日	15日
3日	5日	6日	6日	8日	9日	10日	11日
2日	3日	4日	4日	5日	6日	6日	7日
1日	1日	2日	2日	2日	3日	3日	3日

3 前項の規定にかかわらず、1週間の所定労働時間が30時間以上の場合は、週の実所定労働日数に関係なく、所定労働日数は5日とみなす。

4 第1項の年次有給休暇は、短時間正職員があらかじめ請求する時季に取得させる。ただし、短時間正職員が請求した時季に年次有給休暇を取得させることが事業の正常な運営を妨げる場合は、他の時季に取得させることがある。

5 前項の規定にかかわらず、職員代表との書面による協定により、各短時間正職員の有する年次有給休暇のうち5日を超える部分について、あらかじめ時季を指定して取得させることがある。

6 第1項の年次有給休暇が10日以上与えられた短時間正職員に対しては、第4項の規定にかかわらず、付与日から1年以内に、当該短時間正職員の有する年次有給休暇のうち5日について、法人が短時間正職員の意見を聴取し、その意見を尊重した上で、あらかじめ時季を指定して取得させる。ただし、短時間正職員が第4項又は第5項の規定による年次有給休暇を取得した場合においては、当該取得した日数分を5日から控除するものとする。

## 解 説

### （年次有給休暇）

労働基準法により、年次有給休暇は、雇用形態にかかわらず付与する必要があります。ただし、週の所定労働時間が30時間未満の場合は、週の所定労働日数に応じて付与日数が異なってきます。なお、この場合の所定労働日数は年次有給休暇付与日における所定労働日数となります。したがって、短時間正職員と通常の正職員の間を行き来することがある場合は、仮に「付与日の1日前まで、通常の正職員として週に5日働いていた」場合でも、付与日において短時間正職員となり、週の所定労働日数が4日以下かつ所定労働時間が30時間未満になっていれば、1週間の所定労働日数に応じて年次有給休暇を付与すればよいこととなります。上記の点をはっきりさせておかないと、勘違いからトラブルに発展する可能性があるため、就業規則にきちんと明記しておきます。

※「雇入れ日」については、通常の正職員から短時間正職員になった者については、通常の正職員として雇い入れた日となります。

## 短時間正職員就業規則（ひな形）

## 解 説

（その他の休暇等）

第8条 産前産後の休業、母性健康管理の措置、育児時間については、正職員就業規則第○条から第○条で定めるとおりとする。

2 育児・介護休業法に基づく育児休業、介護休業、子の看護休暇、介護休暇、育児・介護のための所定外労働の制限、育児・介護のための時間外労働及び深夜業の制限並びに所定労働時間の短縮措置等の取扱いについては、正職員就業規則付則「育児・介護休業等に関する規則」で定めるとおりとする。

（賃金・賞与・退職金）

### 第4章 賃金

第9条 短時間正職員の賃金については、正職員の所定労働時間に対する、短時間正職員の所定労働時間の割合に応じて、基本給、〇〇手当、〇〇手当を支給する。通勤手当は、所定労働日数が1か月に〇日以上の場合、1か月の通勤定期券を支給し、1か月に〇日未満の場合は、1日当たりの往復運賃に出勤日数を乗じた金額を支給する。

### 第5章 賞与

第10条 賞与は、正職員の所定労働時間に対する、短時間正職員の所定労働時間の割合に応じて支給する。

### 第6章 退職金

第11条 退職金算定の際の勤続年数の計算に当たっては、正職員として勤務した期間に、短時間正職員として勤務した期間を通算する。

### 第7章 社会保険・労働保険の加入

第12条 短時間正職員には、健康保険・厚生年金保険が適用されるため、法人は必要な手続きを取る。

2 雇用保険の被保険者に該当する短時間正職員については、法人は必要な手続きを取る。

（その他の休暇等）

※必要に応じ、自社の育児・介護休業規程で規定された短時間勤務と重複しない調整を行います。（例えば、「短時間正職員制度の利用により1日の勤務時間が6時間以下となる期間については、育児・介護短時間勤務は適用しない」等）

（賃金・賞与・退職金）

基本給は、所定労働時間の割合に応じて支給することが原則です。しかし、「通常の正職員には時間外労働や休日出勤を求めることが多々あるが、短時間正職員にはそのような勤務形態を要請しない」ような場合には、所定労働時間の割合に応じた基本給の減額だけでは、通常の正職員の理解が得られない可能性も考えられます。こうした場合、賞与の算定を人事評価ベースとし、繁忙時やトラブル時に柔軟に対応したことの評価を加味することも一つの方法です。ただし、人事評価をベースにする場合、短時間勤務であることにより不利になるような目標を設定しないよう注意する必要があります。

また、退職金算定の際の勤続年数の計算に当たっては、合理的な理由があれば、短時間正職員として勤務した年数について、その勤務時間数に応じて減じることも考えられます。

（健康保険・厚生年金保険）

下記の①～③を満たし、かつ就労実態も当該諸規定に則している短時間正職員については、原則、常用的使用関係があると認められ、健康保険・厚生年金保険が適用されます。

- ①就業規則等に、短時間正職員に係る規定がある
- ②期間の定めのない労働契約が締結されている
- ③時間当たりの基本給及び賞与・退職金等の算定方法等が同一事業所に雇用される同種のフルタイムの正規型の労働者と同等である



## （雇用保険）

1 週間の所定労働時間が20時間以上、かつ31日以上引き続き雇用されることが見込まれる場合は適用されます。ただし、育児のために、今まで被保険者であった者が、週所定労働時間が20時間未満の短時間勤務を行う場合で、かつ、その子が3歳になるまでに20時間以上の労働に復帰することが前提である場合は、最長でその子が3歳になるまで被保険者資格を継続させることができます。

## （労災保険）

雇用形態、所定労働時間に関係なく、全員に適用されます。

## 参 考

## 短時間正職員への転換を希望する労働者のための就業規則の規定例

短時間正職員になることを希望する労働者のために、通常の正職員に適用される就業規則やパートタイム労働者等に適用される就業規則に、短時間正職員になるための手続きを規定しておきましょう。

### 通常の正職員に適用される就業規則における規定例

- 1 次のいずれかの事由により短時間正職員となることを希望するものは、法人にその旨を申し出ることができる。
  - 一 子どもの養育のため
  - 二 家族の介護のため
  - 三 自己啓発のため
  - 四 地域活動やボランティア活動のため
  - 五 健康上の理由で、フルタイム勤務が難しい場合
  - 六 その他法人が認めた場合
- 2 前項の規定により申出があった場合、法人は、原則として申出日より〇か月以内で期日を指定して、当該労働者を短時間正職員とする。

### パートタイム労働者（非正規雇用の短時間労働者）等に適用される就業規則における規定例

パートタイム労働者及び臨時職員のうち、短時間正職員への転換を希望する者は、正職員登用試験に合格した場合、短時間正職員となることができる。

## 本事業について

平成29年度厚生労働省委託事業

「パートタイム労働者活躍推進事業短時間正社員制度導入支援検討委員会」名簿

	氏名 (敬称略・五十音順)	所属 (平成30年3月末時点)
委員長	松浦 民恵	法政大学キャリアデザイン学部 准教授
委員	奥村 元子	公益社団法人日本看護協会 看護労働・確保対策担当専門職
	西岡 由美	立正大学経営学部 准教授
	松原 光代	PwCコンサルティング合同会社 主任研究員／マネジャー
	宮田 裕司	全国社会福祉法人経営者協議会 保育事業経営委員会委員長
	諸星 裕美	オフィスモロホシ 社会保険労務士
事務局	みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部	

平成30年度厚生労働省委託事業

「パートタイム労働者等活躍推進事業 事業運営委員会」名簿

	氏名 (敬称略・五十音順)	所属 (平成31年3月末現在)
委員長	佐藤 博樹	中央大学大学院戦略経営研究科 教授
委員	佐野 嘉秀	法政大学経営学部 教授
	松原 光代	PwCコンサルティング合同会社 主任研究員／マネジャー
	諸星 裕美	オフィスモロホシ 社会保険労務士
事務局	株式会社三菱総合研究所 地域創生事業本部	

お問い合わせは最寄りの都道府県労働局まで

お問い合わせ先

労働局	部・室名	郵便番号	所在地	電話番号
北海道	雇用環境・均等部	〒060-8566	札幌市北区北8条西2丁目1番1 札幌第一合同庁舎9階	011-709-2715
青森	雇用環境・均等室	〒030-8558	青森市新町2丁目4-25 青森合同庁舎8階	017-734-4211
岩手	雇用環境・均等室	〒020-8522	盛岡市盛岡駅西通1-9-15 盛岡第2合同庁舎5階	019-604-3010
宮城	雇用環境・均等室	〒983-8585	仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎8階	022-299-8844
秋田	雇用環境・均等室	〒010-0951	秋田市山王7丁目1番3号 秋田合同庁舎4階	018-862-6684
山形	雇用環境・均等室	〒990-8567	山形市香澄町3-2-1 山交ビル3階	023-624-8228
福島	雇用環境・均等室	〒960-8021	福島市霞町1-46 5階	024-536-4609
茨城	雇用環境・均等室	〒310-8511	水戸市宮町1丁目8番31号 茨城労働総合庁舎6階	029-277-8295
栃木	雇用環境・均等室	〒320-0845	宇都宮市明保野町1-4 宇都宮第2地方合同庁舎3階	028-633-2795
群馬	雇用環境・均等室	〒371-8567	前橋市大手町2-3-1 前橋地方合同庁舎8階	027-896-4739
埼玉	雇用環境・均等室	〒330-6016	さいたま市中央区新都心11-2 ランド・アクシス・タワー16階	048-600-6210
千葉	雇用環境・均等室	〒260-8612	千葉市中央区中央4-11-1 千葉第2地方合同庁舎	043-221-2307
東京	雇用環境・均等部	〒102-8305	千代田区九段南1-2-1 九段第3合同庁舎14階	03-3512-1611
神奈川	雇用環境・均等部	〒231-8434	横浜市中区北仲通5-57 横浜第2合同庁舎13階	045-211-7380
新潟	雇用環境・均等室	〒950-8625	新潟市中央区美咲町1-2-1 新潟美咲合同庁舎2号館4階	025-288-3511
富山	雇用環境・均等室	〒930-8509	富山市神通本町1-5-5 富山労働総合庁舎4階	076-432-2740
石川	雇用環境・均等室	〒920-0024	金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎6階	076-265-4429
福井	雇用環境・均等室	〒910-8559	福井市春山1丁目1-54 福井春山合同庁舎9階	0776-22-3947
山梨	雇用環境・均等室	〒400-8577	甲府市丸の内1丁目1-11 4階	055-225-2851
長野	雇用環境・均等室	〒380-8572	長野市中御所1-22-1 長野労働総合庁舎4階	026-227-0125
岐阜	雇用環境・均等室	〒500-8723	岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎4階	058-245-1550
静岡	雇用環境・均等室	〒420-8639	静岡市葵区追手町9-50 静岡地方合同庁舎5階	054-252-5310
愛知	雇用環境・均等部	〒460-8507	名古屋市中区三の丸2-5-1 名古屋合同庁舎第2号館2階	052-857-0312
三重	雇用環境・均等室	〒514-8524	津市島崎町327番2 津第2地方合同庁舎2階	059-226-2318
滋賀	雇用環境・均等室	〒520-0806	大津市打出浜14番15号 滋賀労働総合庁舎4階	077-523-1190
京都	雇用環境・均等室	〒604-0846	京都市中京区両替町通池上ル金吹町451 1階	075-241-3212
大阪	雇用環境・均等部	〒540-8527	大阪市中央区大手前4-1-67 大阪合同庁舎第2号館8階	06-6941-8940
兵庫	雇用環境・均等部	〒650-0044	神戸市中央区東川崎町1-1-3 神戸クリスタルタワー15階	078-367-0820
奈良	雇用環境・均等室	〒630-8570	奈良市法蓮町387番地 奈良第三地方合同庁舎2階	0742-32-0210
和歌山	雇用環境・均等室	〒640-8581	和歌山市黒田二丁目3-3 和歌山労働総合庁舎4階	073-488-1170
鳥取	雇用環境・均等室	〒680-8522	鳥取市富安2丁目89-9 2階	0857-29-1709
島根	雇用環境・均等室	〒690-0841	松江市向島町134-10 松江地方合同庁舎5階	0852-31-1161
岡山	雇用環境・均等室	〒700-8611	岡山市北区下石井1-4-1 岡山第2合同庁舎3階	086-225-2017
広島	雇用環境・均等室	〒730-8538	広島市中区上八丁堀6番30号 広島合同庁舎第2号館5階	082-221-9247
山口	雇用環境・均等室	〒753-8510	山口市中河原町6-16 山口地方合同庁舎2号館5階	083-995-0390
徳島	雇用環境・均等室	〒770-0851	徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎4階	088-652-2718
香川	雇用環境・均等室	〒760-0019	高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎北館2階	087-811-8924
愛媛	雇用環境・均等室	〒790-8538	松山市若草町4番地3 松山若草合同庁舎6階	089-935-5222
高知	雇用環境・均等室	〒780-8548	高知市南金田1番39号 4階	088-885-6041
福岡	雇用環境・均等部	〒812-0013	福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館4階	092-411-4894
佐賀	雇用環境・均等室	〒840-0801	佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎3階	0952-32-7167
長崎	雇用環境・均等室	〒850-0033	長崎市万才町7-1 住友生命長崎ビル3階	095-801-0050
熊本	雇用環境・均等室	〒860-8514	熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎A棟9階	096-352-3865
大分	雇用環境・均等室	〒870-0037	大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル3階	097-532-4025
宮崎	雇用環境・均等室	〒880-0805	宮崎市橘通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎4階	0985-38-8821
鹿児島	雇用環境・均等室	〒892-8535	鹿児島市山下町13番21号 鹿児島合同庁舎2階	099-223-8239
沖縄	雇用環境・均等室	〒900-0006	那覇市おもろまち2-1-1 那覇第2地方合同庁舎1号館3階	098-868-4380

平成31年3月

## 【厚生労働省委託事業】

- お問い合わせ先  
厚生労働省 雇用環境・均等局 有期・短時間労働課  
TEL 03-5253-1111（内線 7869）
- 企画・制作  
株式会社三菱総合研究所 地域創生事業本部  
〒100-8141 東京都千代田区永田町 2-10-3

## 【著作権について】

本マニュアルに関する著作権は、厚生労働省が有しています。  
本マニュアルの内容については、転載・複製を行うことができます。  
転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。  
なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、あらかじめ  
厚生労働省 雇用環境・均等局 有期・短時間労働課（03-5253-1111〈内線 7869〉）  
までご相談ください。

## 【免責事項】

本マニュアルの掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、  
利用者が本紙の情報をういて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。